برامج التسويق وإدارة الأعمال

دكتور محمد الهادي عفيفى






برامج التسويق
وإدارة الأعمال

د. «محمد الهادى» عفيفى
دكتوراه من أمريكا U. S. A
ماجستير التسويق U. S. A



الناشر
المكتبة الاكاديمية
شركة مساهمة مصرية

٢٠٠٩

الإهـــداء

أهدى هذا العمل المتواضع إلى كل السادة العاملين فى قطاع البنوك والشركات والمصانع وأخص من بينهم السادة رؤساء مجالس الإدارة لمجموعة الشركات الآتية:

١-السيد المهندس/ محمد الخشن رئيس مجلس الإدارة

- شركة إيفرجرو للأسمدة
- المنوفية للأسمدة والكيماويات
- **Grow How** جروهاو
- **Code** كودا
- **Bio-Pianta** بيوبيناتا

٢- السيد المهندس/ حسن الشناوى رئيس مجلس إدارة:

- قويسنا للأسمدة

٣- السادة أعضاء مجلس الإدارة لشركة ايفرجرو

- الأستاذ محمد محمد الخشن.
- الأستاذ/ أحمد محمد الخشن

٤- **السيد رئيس مجلس** إدارة شركة تكست للتدريب الذى ساهم بمجهوده فى توثيق هذ البرامج من كلية التدريب كامبردج بانجلترا والخارجية المصرية الأستاذ المهندس/ هانى عمرو عبد الوهاب

٥- وإلى كل العاملين بكل القطاعات فى الدولة وفى العالم العربى أجمع

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

د/ محمد الهادى عفيفى

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، اللهم صَلِّ على النَّبِيِّ الأمين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. اللهم انفع بنا العباد والبلاد والشجر والدَّواب.

ثم أمَّا بعد،

فهذا كتاب برامج التسويق التطبيقية وإدارة الأعمال يحتوى على عشرة أبواب:

١- **الباب الأول**: يتكمل عن التسويق – وكيفية عمل الخطط التسويقية – واستراتيجيات التسويق والحملة الإعلانية – الخصم فى التسويق، وسياسة الائتمان... إلى آخره ويعتبر هذا الباب دبلوم خاص معتمد فى كلية التدريب بانجلترا كامبردج وموثقة فى الخارجية المصرية الشهادة الخاص بها فهو برنامج عملى فى تعلم هذا الأمر.

٢- **الباب الثانى**: دبلوم فى تعلم أسرار البيع لمندوب المبيعات، ومشرف المبيعات ومدير عام المبيعات فى الأمور التى يفضلها العملاء فى مندوب المبيعات والأمور التى لا يفضلونها فى مندوب المبيعات،كيف تعمل اجتماع للعملاء. استمارة قَيِّم نفسك كمندوب مبيعات.... وهو شهادة مستقلة بذاتها فى جامعة كامبردج وشهادة موثقة من الخارجية المصرية.

٣- **الباب الثالث**: دبلوم فى العلاقات العامة للشركات والمصانع والبنوك يعلم أخصائى، رئيس قسم،ومدير إدارة العلاقات العامة كيفية العمل ويتضمن أمور هامة منها التخطيط للمؤتمرات والمناسبة، زيارة الشخصيات الهامة وله شهادة معتمدة من كلية التدريب بانجلترا كامبردج والخارجية المصرية.

٤- **الباب الرابع**: مصدر المعلومات ينمى المهارات الخاصة بالنت والبحث عليه واستخدامه فى الحصول على المعلومات الخاصة بـ **H-R** بالموارد البشرية على النت، اختيارالعمالة، المرتبات، والحوافز وهو يخص **"I T"** .

٥- **الباب الخامس**: برنامج كيفية اختيار الموظفين وكيفية سؤالهم والاختبارات الخاصة بهم ما الذى يجب أن نسأله وما لا يجب أن نسأله نماذج للاختبارات والاستمارات الخاصة بالمقابلة الشخصية وهوبرنامج **H-R** .

٦- **الباب السادس**: برنامج خاص بأعمال السكرتارية لتنظيم الوقت لرجال الأعمال. وهو يهدف إلى كيفية تعليم السكرتارية عملها كيف تعد ورقة عمل تخطيط اليوم. ورقة الإعداد للمؤتمر، استبيان تحليل الوقت برنامج مهم وخاص ويدرب رجال الأعمال على الحفاظ على أوقاتهم.

٧- **الباب السابع**: برنامج تحديد مستوى الأداء والجودة للشركات والمصانع والمستشفيات يقوم على الأسباب الداعية لتحديد مستوى الأداء؛ برتوكول تبادل المعلومات أثناء تحديد مستوى الأداء. أسباب انهيار الشركة بين اثنين فلسفة التحسين المستمر Kaizen ماهى أوجه الاختلاف بين الشرق والغرب فى الإدارة؟

٨- **الباب الثامن**: برنامج تدريب المديرين العموم على تنمية الموارد البشرية لديهم عن طريق الاتصال بين الإدارة والأفراد، المهارات الخاصة بتنيمة مهارات الاستماع. أساليب التعلم المختلفة وعلاقاتها بتطوير الأفراد؟ استمارة تقييم مهاراتك التحفيزية.

٩- **الباب التاسع**: برنامج تدريب القادة على الإدارة بالتفويض يتضمن المزايا والعيوب لهذا الأمر؛ ما هو الوقت المناسب للإدارة بالتفويض، استمارة كيف تختار الموظف لترشيحه فى مهمة ما؟ التوازن بين المسئولية والمساءلة فى تفويض السلطة ما هى الأهداف من التفويض فى الإدارة.

١٠- **الباب العاشر**: دبلوم عام فى H-R الموارد البشرية يتضمن عمل الموارد البشرية من خلال كيفية تحليل العمل والتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، كيفية تخطيط القوى العاملة لمعرفة العجز والزيادة، كيفية الاختيار والتعيين للموظفين كيفية تصميم هيكل الأجور، كيفية تصميم هيكل الحوافز، كيفية تقييم الأداء للعاملين،

كيفية التدريب، كيفية تخطيط المسار الوظيفى والتنقل والترقيات ومعرفة نقاط القوة والضعف في المسار الوظيفى. وهو دبلوم معتمد فى كلية كامبردج وموثق من الخارجية المصرية.

كل هذه البرامج معتمدة منكلية التدريب بانجلترا كامبردج والخارجية المصرية لهذا فهى تجمع بين الناحية التطبيقية العالمية المعروفة دوليًّا والمعرفة الأكاديمية الصحيحة ومرفق صورة من اعتماد البرامج من كلية التدريب بانجلترا لهذه البرامج وصورة من الشهادة التى يحصل عليها الدارس.

والله ولى التوفيق

د/ محمد الهادى عفيفى

المؤلف

الفصل الأول

التسويــــــــق



التســـــويق

أولاً: تعريف السوق

إن السوق له أكثر من معنى حيث ينظر إليه من وجهات نظر مختلفة فمن حيث أنواع السلع أو الخدمات محل التعامل بالسوق هناك سوق المنتجات الزراعية وسوق السيارات وسوق الكيماويات وسوق الأجهزة الكهربائية ..إلخ.

ومن حيث أطراف التعامل فى السوق هناك السوق الإستهلاكية والسوق الصناعية ومن حيث مكان السوق هناك سوق محلى وسوق عالمى.

من السابق يمكن تعريف السوق:

السوق: هوعبارة عن مجموعة من المشترين والبائعين فى منطقة جغرافية معينة ويتعاملون فى مجموعة السلع بها فى ذلك بدائلها وذلك أثناء مرحلة معينة من مراحل انسيابها من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى خلال فترة زمنية معينة.

والخصائص العامة للسوق هى من هذا التعريف:

١-وجود مجموعة من الأفرداد بائعين ومشترين.

٢- لديهم الرغبة والقدرة على التبادل.

٣- وجود شيء ما سواء سلعة أو خدمة أوفكرة إلخ مطلوب تبادلها.

٤- هناك مجموعة من الشروط والقواعد التى تحكم السوق.

وعموما السوق الجيد هى السوق التى تؤدى دورها فى تحقيق عملية التبادل على الوجه المقبول لجميع الأطراف.

تعاريف السوق:

للتسويق تعاريف مختلفة نختار منها ما يتناسب مع أمور نهتم بها وهى:

تعريف التسويق:

عبارة عن نشاط يعمل فى تحقيق الاشباع لكل من البائع والمشترى حيث يتم اشباع حاجات ورغبات المشترين بحصولهم على السلعة أو الخدمة والانتفاع بها وفى مقابل ذلك تحقيق الإشباع للبائع بحصوله على الأموال مقابل نقل الملكية للسلعة أو الخدمة.

Aldreson w. markering behavior and excative Action Richard Irwin 1957 p. 198.

التسويق نشاط إنسانى:

يرى و Kotlclp أن التسويق عبارة عن نشاط إنسانى يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية عن طريق التبادل.

Kotler. P. Marketing Management anaiysis Planning and Control (Eng/wood cliffs: Prentice Hall I nc. 1984). P. 4.

ولكى يتم التبادل لابد من توافر الشروط الآتية:

١ - وجود طريقتين.

٢ - امتلاك كل طرف لشيء له قيمة لدى الطرف الآخر.

٣- أن كل طرف من الطرفين له القدرة على الاتصال بالآخر.

٤ - حرية كل من الطرفين فى قبول أو رفض عرض الطرف الآخر.

ومن الطبيعى أن يقود مفهوم التبادل إلى مفهوم السوق وعموما يعتمد حجم السوق على عدد الأشخاص الذين تتوافر لديهم الرغبة فى الحصول على السلعة والاستعداد للدفع مقابل ذلك.

تعريف جمعية التسويق: الأمريكية عام ١٩٨٥م للتسويق

التسويــق: هوعملية تخطيط وتنفيذ كل مـــا يتعلق بالمنتجــات والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات يهدف خلق التبادلات. والتى تؤدى إلى تحقيق وإشباع أهداف الأفراد والمنظمات ويعتبر هذا التعريف أكثر شمولا للأسباب الآتية:

١- يحتوى على عناصر المزيج التسويقى (المنتج - السعر - العرض - المكان).

٢- يحتوى على المنتج على الذى يتم تسويقه قد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة أو أشخاص أو منظمة أو مكان.

٣- لابد من تحقيق أهداف المشترى ممثلة فى أرضائه وإشباع رغباته.

٤- لابد من تحقيق أهداف المنظمة التى تتولى تسويق منتجاتها من ربح ونمو وبقاء... إلخ.

أهمية وظيفة التسويق:

١-أهمية التسويق للمنظمة:

يلعب التسويق دورا فى تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة على إشباع احتياجات ورغبات عملائها بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين.

ويساهم التسويق فى إشباع هذه الاحتياجات بتحديد وتعريف واكتشاف هذه الحاجــات توجية الإنتاج بالمنظمة لتصنيع المنتجات المناسبة وتحديد السعر المناسب لهذه المنتجات وطرق وأماكن التوزيع المناسبة وتعريف الجمهور المستهدف بالمنتجات ومزاياها وكيفية استخدامها وأماكن التوزيع المناسبة وتعريف الجمهور المستهدف بالمنتجات ومزاياها وكيفية استخدامها ومتابعة المشترى بعد شرائه للمنتجات للتأكد من رضاءة عن المنتجات والمنظمة وينتج عن ذلك وجود عملاء راضيين عن المنظمة والمنتجات مما يزيد من المبيعات والأرباح.

٢- أهمية التسويق بالنسبة للمشترى:

يحقق التسويق منافع متعددة للمستهلك وذلك بخلقه لكل من المنفعة الزمنية والمكانية ومنفعة المعلومات وتحقيق المنفعة الزمنية من خلال قيام المسوق بتخزين السلعة لحين حاجة المستهلك إليها وما لم يتم ذلك فسوف يقوم المستهلك بنفسه بهذه المهمة.

وكذلك يساهم التسويق فى نقل السلعة من مكان انتاجها إلى مكان استهلاكها وبذلك يحقق المنفعة المكانية للمستهلك ويعفيه من الجهد والوقت المطلوب لذلك ومن خلال التسويق تنتقل ملكية السلعة من البائع إلى المشترى وذلك عن طريق البيع الشخصى كما يحصل المستهلك من خلال التسويق على المعلومات عن المنتجات المختلفة وأماكن وجودها وأسعارها حتى يستطيع اتخاذ القرار الشرائى السليم.

إدارة التسويق :

هى الإدارة المسئولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية بما يحقق هدف إدارة التسويق وهو هدف فرعى يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

مهام إدارة التسويق: Marrketing Management Tasks

١ -تنظيم مستوى الطلب.

٢- توقيت الطلب.

٣- تشخيص وتحديد الطلب بطريقة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

المزيج التسويقى: (4pS)

يطلق عليها (4ps) لأن كل مجموعة منها تبدأ بحرف (P) وهذه المتغيرات هى:

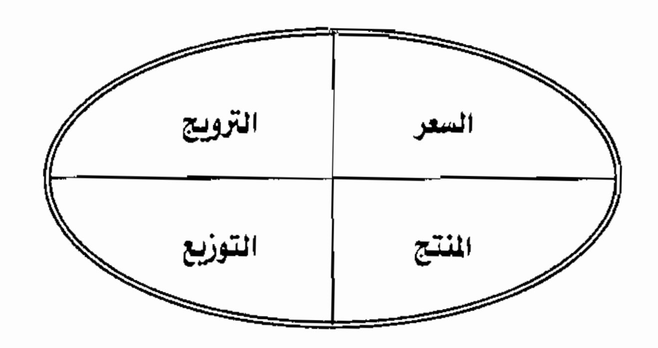
١ -المنتج . Product

٢- السعر. Price

٣- المكان. Place

٤ – الترويج. Promation

وتسمى عناصر المزيج التسويقى بالأدوات التسويقية لابد مدير التسويق يستطيع التحكم فيها بتغيرها من منتج لآخر ومن وقت لآخر لنفس المنتج.



ولقد أضيف إلى (4ps) ثلاث مكونات أخرى فى مجال الخدمات ليصبح (7ps) وهى:

١ –الأفراد اللذين يقدمون الخدمة. People

٢ – العمليات المرتبطة بتقديم الخدمة. Process

٣– التجهيزات المادية اللازمة لأداء الخدمة . Physical Evidence

ويرى Schultz أنه يجد أن نركز على 4Rs بدلا (4ps) من ويتمثل (4Rs) فى :

١ – تقديم منجات تتمشى وحاجة المشترى. Relevance

٢ – معرفة رد فعل المشترى. Response

٣- مدى استجابته للأنشطة التسويقية وتفاعله معها. Relation ship

٤ – الربحية فى الآجل الطويل. Returns

لذلك فإن التسويق:

عملية مستمرة تبدأ قبل الإنتاج فى شكل دراسة رغبات وحاجات العملاء ويستمر إلى ما بعد انتقال ملكية السلعة للعميل للتأكد من أشباع حاجات ورغبات

العميل بالسلع أو الخدمات المقدمة ويمارس التسويق أيضا خلال مراحل انتقال ملكية السلعة أو الخدمة من البائع إلى المشترى.

عرض لمكونات أو أدوات المزيج التسويقى:

١-المنتج Product

ويشمل السلع والخدمات والمنظمات والأفكار والأشخاص ... إلخ.

ويتمثل القرارات المتعلقة بالمنتجات بوظائف تسويقية عديدة منها:

١ - تخطيط المنتجات.

٢ - تصميم المنتجات.

٣- تطوير المنتجات.

٤ - المنتجات الجديدة.

٥ - تميز المنتجات.

٦ - تغليف المنتجات.

٧- تبين المنتجات.

٨ - الضمان.

٩ - الخدمة.

٢- التسعير Price

وتعنى بها تحديد المقابل المطلوب لاتمام التبادل ويفيد التسعير فى تحقيق أهداف المنشأة الخاصة بالأرباح والمبيعات والنمو والاستمرارية والبقاء وتتمثل أهم القرارات المتعلقة بالسعر فيمايلى:

١ -تحديد سياسات واستراتيجيات التسعير.

٢ - تحديد طرق التسعير.

٣- تحديد هيكل الخصومات فى الأسعار.

٤- تحديد سياسة تغيير الأسعار.

٣- المكان (التوزيع) Place

ويعنى بذلك التوزيع ممثلا فى منافذ التوزيع والعلاقات مع الموزعين والتوزيع المباشر وغير المباشر والشامل والانتقائى والوحيد إلى جانب التوزيع المادى والذى يتمثل أساسا فى النقل والتخزين.

٤- الترويج: Pormoting

يهدف الترويج إلى تسهيل عملية التبادل وتعريف عملاء المنظمة بمنتجاتها ومزاياها وخصائصها وأسعارها وأماكن توزيعها وتشجيع العملاء على تفضيل منتجات المنشأة عن المنتجات المنافسة.

ويتمثل الترويج فى عدة عناصر:

١ -الإعلان.

٢- البيع الشخصى.

٣- تنشيط المبيعات.

٤- النشر.

وعليه يكون تعريف التسويق كمجموعة من الوظائف بأنه التسويق جميع أوجه النشاط التى تؤدى حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج أو المستورد إلى المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى. د. محمود صادق، ص ١٨، إدارة التسويق.

كما يمكن أن يقال استنتاجا لما سبق.

التسويق عملية مستمرة تبدأ قبل الإنتاج فى شكل دراسة رغبات وحاجات العملاء ويستمر إلى ما بعد انتقال الملكية لسلعة العميل للتأكد من اشباع حاجات ورغبات العميل بالسلع أو الخدمات المقدمة ويمارس التسويق أيضا خلال المراحل انتقال ملكية السلعة أو الخدمة من البائع إلى المشترى.

مراحل تطوير الفكر التسويقى:

س١ ما هى الفلسفة التى تسترشد بها إدارة التسويق عند قيامها باعمالها؟

س٢ ما هوالوزن النسبى الذى يعطى لخدمة أغراض وأهداف المنظمة؟

وأغراض وأهداف المشترى هذه الأطراف متعارضة ومما لاشك فيه أنه من الأفضل أن تتم الأنشطة والمجهودات التسويقية بالمنشأة تحت فلسفة تسويقية واضحة من قبل الإدارة العليا للمنشأة لأنه بناء على نوع التوجية من الإدارة العليا سوف يتم التركيز من قبل إدارة التسويق على أنشطة تسويقية معينة.

وهنا عدة توجيهات ونوضحها فيمايلى:

١ -التوجه بالإنتاج Production oriention

٢ - مفهوم المنتج Product concept

٣- المفهوم البيعى التوجيه بالبيع The selling concept

٤ - التوجيه بالتسويق The marketing concept

٥ - التسويق الاجتماعى التوجه بالمسئولية الاجتماعية Social marketing orientation

٦ - التوجه بالسوق Market orientation

١- التوجه بالإنتاج Production oriention

يستند إلى مايلى:

فيه أن المهمة الأساسية للمنظمة هى تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكاليف حتى يمكنها جذب عملاء جدد المحافظة على العملاء الحاليين.

لاتوجد إدارة تسويق لعدم وجود هذا المصطلح أصلا وعدم استخدامه ووجود إدارة أو قسم للمبيعات مهمته الأساسية بيع منتجات المنظمة بالأسعار المحددة من قبل مدير الانتاج والمدير المالى بالمنظمة.

٢- مفهوم المنتج Product con cept

وطبقا لهذه الفلسفة أو هذا التوجيه فإن السلعة الجيدة تبيع نفسها بنفسها وذلك دون تسويق وهذا ليس سليما لأن المنتجات الجيدة أو غيرها فى حاجة إلى نقل وإعلان وتوزيع وغيرها من الوظائف التسويقية.

أحيانًا المنتجات الأكثر جودة لا تتمشى مع قدرات وإمكانيات المشترى مما يجعل المشترى غير راغبا فى شراء المنتجات الأكثر جودة لأنها تعتبر أكثر مناسبة له.

٣- المفهوم البيعى التوجيه بالبيع The selling con cept

١- يقصد بهذا المفهوم أن الإدارة العليا للمنشأة تفترض فى سياستها أن المشترى عادة ما يكفى من منتجات المنشأة إلا إذا تم بذل مجهود بيعى وترويجى مناسب.

٢- أن مهمة الإدارة العليا إيجاد إدارة مبيعات قوية لجذب العملاء الجدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

٣- وقد ظهرت هذه الفلسفة بعد تراكم المخزون من المنتجات لدى المنتجين من ثم لم تعد المشكلة هى كيفية زيادة الإنتاج ولكن تحولت إلى كيفية تعريف وبيع هذه المنتجات وساد الاعتقاد أن الاهتمام بالبيع الشخصى والإعلان من شأنه تشجيع المستهلكين على الشراء ومن ثم تميزت هذه المرحلة بزيادة الاهتمام بالأنشطة الترويجية بشكل عام. (د. هناء عبد الحليم سعيد إدارة التسويق – مدخل استراتيجى، القاهرة دار النهضة العربية ٢٠٠٢، ص ١٤).

٤- ويؤخذ على هذه الفلسفة أن تحقيق هدف زيادة المبيعات قد يكون على حساب تحقيق رضاء العميل لأن إدارة المبيعات قد تستخدم أسلوب الضغط فى الترويج لمنتجاتها مما يؤدى إلى صعوبة الاحتفاظ بهؤلاء العملاء الذين قاموا بالشراء دون اقتناع.

٤- التوجيه بالتسويق The marketing con cept

وتستند هذه الفلسفة على مايلى:

١-إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات وفقا لاحتياجات ورغبات المستهلكين.

٢- يفضل المستهلكون فى أى قطاع شراء منتجات المنظمة التى تحقق لهم أفضل اشباع .

٣- أن المهمة الأساسية المنظمة هى تحليل ودراسة السوق الخاصة بمنتجاتها لتحديد أسواقها المستهدفة وتنمية البرامج التسويقية الفعالة التى تحقق رضاء المستهلكين وجذب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

ويتطلب تطبيق التوجيه بالتسويق مايلى:

١-المشترى الأخير هو نقطة البدء فى تخطيط اوجه نشاط المنظمة.

٢- التكامل بين التسويق والوظائف الأخرى فى المنظمة (تمويل وانتاج .،. والعمل بروح الفريق الواحد).

٣- التكامل بين عناصر المزيج التسويقى.

٤- تحقيق الأرباح العادلة فى الأجل الطويل.

٥- التوجيه بالمسئولية الاجتماعية.

تقوم هذه الفلسفة على تحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم والعمل على اشباعها بكفاءة وبالشكل الذى يحقق مصلحة المستهلكين والمجتمع معا وتستند الفلسفة على:

١- مهمة المنظمة مصلحة الفرد والمجتمع من أجل الطويل.

٢- عدم توافق رغبات المستهلكين فى جميع الأحوال مع مصلحتهم ومصلحة المجتمع من الأجل الطويل.

إذ من غير المنتظر أن تقبل المنظمات الخسائر أو انخفاض الربح نتيجة تحمل المسئولية الاجتماعية ولكن محاولة الوفاء بالمسئوليات الاجتماعية للنشاط التسويقى عند أداء كل وظيفة من وظائف التسويق.

٦- التوجه بالسوق Market orientation

يتكون التوجه بالسوق من عدة أبعاد هى:

١- الاهتمام بالمستهلك.

٢- الاهتمام بمعرفة قدرات وتصرفات المنافس.

٣- التنسيق بين إدارة المنشأة بعضها وبعض وبين أقسام إدارة التسويق بعضها ببعض.

٤- تحقيق ربحية عادلة فى الأجل الطويل وبالنسبة للهيئات غير الهادفة للربح يكون هدف البقاء وتغطية الإيرادات للتكلفة فى الأجل الطويل بدلا عن هدف الربحية.

وقد أمكن وضع إطار أو مجموعة من العوامل والمعايير والمقاييس للتوجيه بالسوق وقد تمثلت هذه العوامل فيمايلى:

١- الاستشراق المستقبلى للمعلومات:

ويعنى هذا البعد الاهتمام باحتياجات ومطالب العملاء ومدى تأثيرها بالمنافسين والعوامل التكنولوجية والتشريعات الحكومية والعوامل البيئية الأخرى.

٢- الوقوف على حقائق السوق:

ويعنى هذا البعد التنسيق والتكامل بين إدارة المنشأة بعضها وبعض كذلك التنسيق بين أقسام إدارة التسويق بعضها وبعض وكذلك التنسيق بين أقسام إدارة التسويق بعضها وبعض التفاعل بين جميع إدارات المنشأة وتبادل المعلومات خلال جميع أجزاء التنظيم.

٣- سرعة الاستجابة:

ويعنى هذا البعد التصرف الذى يجب أن يتخذ للاستجابة لكل من ٢-٣ مثال ذلك تصميم المنتجات أو الخدمات لمواجهة الاحتياجات المتوقعة للعملاء ولمواجهة المنافسين وأيضًا تحديد السوق المستهدفة هذه الاستجابة يجب أن يشارك فيها جميع إدارات المنشأة حيث يقوم كل بدورة لكى يوضع هذا التصرف موضع التنفيذ (أصول التسويق، ص ٣٢).

العلاقة بين المفهوم التسويقى والتسويق الموجه بالقيمة:

إن المنظمات التى تستحوذ على القيمة هى تلك الموجهة بالمستهلك والتى تعتبره هو نقطة بدايتها ومحور سائر انشطتها أما تلك التى تتجاهل حاجات ورغبات العميل فإنها سوف تتجه فى الغالب إلى تدهور فى قيمة المساهمين بها.

بناء ميزة التفرد عن طريق اشباع حاجات العملاء بدرجة أكبر فاعلية من المنافسين.

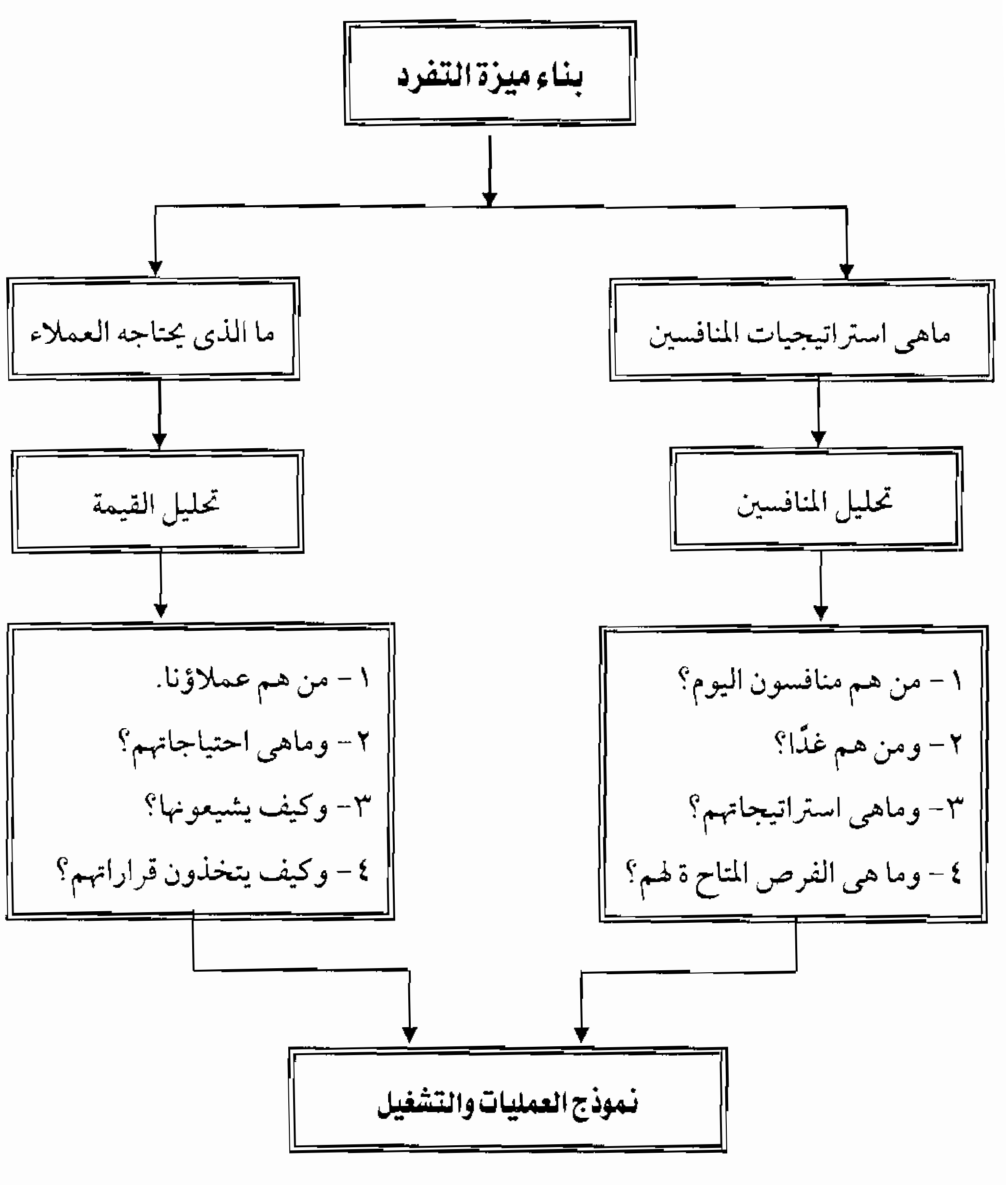
ويجب مراعاة الآتى عند بناء ميزة التفرد؟

١ -تحقيق منفعة العميل.

٢ - أن تكون هذه المنفعة فريدة ومختلفة عما يقدمه المنافسون.

٣- الربحية أن يكون هيكل العلاقة بين السعر والتكلفة والكمية مربحة للشركة.

٤ - الاستمرارية.



فالتميز الحقيقى هو الذى يكون من الصعب على المنافسين تقليدة أو محاكاته وإذا

حدث يكون هناك الجديد الذى يجعل الشركة فى حالة تفوق مستمر على منافسيها.

ومن أهم الاستراتيجيات البديلة التى تعمل على خلق قيمة أكبرتلك التى اقترحها كل من تريس وورسيما ويمكن تلخيصها فى الآتى:

١-قيادة المنتج:

وذلك من خلال قاعدة قوية من البحث والابتكار والتجديد التكنولوجى المتميز والمستمر مثل ما تقدمه شركة مايكروسوفت وانتل للكمبيوتر.

٢-قيادة الخدمة:

وخاصة فى مجال الشركات التى تعمل فى مجال الخدمات مثل شركات الطيران والسياحة والمستشفيات.

٣- الألفة والتآلف مع العميل:

وذلك من خلال اعتماد استراتيجية تتضمن الاتصال بالعملاء على أساس فردى وتلبية احتياجات كل منهم بأقصى درجة من الكفاءة وذلك من خلال ابتكار مجموعة من الوسائل التسويقية التى تجعل ممارسة عملية التسويق تتم على أساس تفاعلى وفردى ولعل ذلك أكثر حدوثا فى مجال شراء المنظمات.

إلا أن ما حدث من تطوير تكنولوجى وخاصة فى مجال الانترنت قد جعل من السهل نسبيا تحقيق مثل هذه الاستراتيجية حتى فى مجال السلع الاستهلاكية مثل ما تقوم به فعلا شركة Dell للكمبيوتر وكذلك MBW للسيارات وكثير من الشركات التى اصبحت تخصص جانبا كبيرا من مبيعاتها للعملاء من خلال التفاعل المباشر بين العميل والشركة من خلال شبكة الانترنت ليجدد ويشارك فى تصميم السلعة التى يريدها بالكمية وبالتكلفة التى يريدها.

٤- قيادة الماركة:

فهناك الكثير من الأسماء التى تحمل فى طياتها قيمة أكبر من مجرد تلك القيمة المادية الملموسة التى تحملها منتجاتها ومن أمثلة هذه الماركات (مؤمن) (باناسونيك) (جهينة) (البريمو) (سيراميكا)... فالعلامات القوية الراسخة فى السوق تكون أكثر قدرة على

اكتساب حصة سوقية أكبر وذلك بسهولة.

٥- التميز فى التشغيل:

حيث يمكن ذلك من تحقيق ميزة انخفاض التكلفة ومن ثم التفوق على المنافسين فى تحقيق ميزة امكانية للبيع بسعرأقل دون التأثير على قيمة المساهمين.

الدور المستقبلى والمتغير للتسويق:

يرى doyle أن هناك فرق بين التسويق فى الماضى والمستقبل.

ملامح التغيير	الماضى	المستقبل
هدف التسويق	خلق قيمة للعميل	خلق قيمة للمساهم
استراتيجية التسويق	زيادة حصة السوق	تطوير إدارة الأصول التسويقية
الافتراضات	الأداء الإيجابى للسوق يؤدى إلى أداء مالى إيجابى	تحتاج استراتيجيات التسويق أن تختبر فى ضوء القيمة
تركيز التسويق	التوجيه بالتسويق	الإدارة عموما
مهارت التسويق	المتخصص	المتخصص + العام
الإسهامات	المعرفة بالعملاء والمنافسين والقنوات	المعرفة بكيفية تحريك التسويق لزيادة القيمة للمساهمين
الدفاع	أهمية فهم العملاء	دور التسويق فى خلق قيمة للمساهمين
مفهوم الأصول	ملموسة	غيرملموسة
الرشد	تحسين الأرباح	زيادة قيمة المساهمين
مقياس الأداء	الحصة التسويقية رضاء العميل العائد على المبيعات وعلى الاستثمار	النقدية الحقيقية المتوقعة

الإطار العام لدراسة سلوك المستهلك:

عرض إطارا عاما لدراسة سلوك المستهلك النهائى وهو:

١- ماذا يشترى المستهلك؟ What?

ويتعلق هذا السؤال بالسلعة أو الخدمة التى يقوم المستهلك النهائى بشرائها فقد يكون الشيء المشترى هذا سلعة ملموسة مثل السيارة والثلاجة والغسالة مشروب معين وبدله وقلم جاف وقلم رصاص.....إلخ وقد يكون الشيء موضوع الشراء غير ملموس يتمثل في الخدمات مثل الخدمة التعليمية التى يتلقاها الطالب فى المدارس والجامعات والمعاهد والخدمة الصحية التى يحصل عليها المريض في المستشفى وخدمة التسلية ويحصل عليها الفرد فى النادى الرياضى وخدمة تنظيم وكى الملابس ويحصل عليها الفرد من المغسلة وغيرها ومعنى ذلك أن الشيء الذى يشتريه المستهلك النهائى ليس فقط السلع ولكن أيضا الخدمات والمنافع.

٢- من الذى يقوم بالشراء؟ Who?

ويتعلق هذا السؤال بتحديد القائم بالشراء لكى يمكن لرجل التسويق التأثير على قراره الشرائى من خلال الاتصالات الترويجية والتسويق وقد يكون القائم بالشراء بالنسبة للأسرة الأب أو الأم أو الابن الأكبر أو الخادم.

٣- ولماذا يشترى؟ Why?

ويتعلق هذا السؤال بتحديد أسباب ودوافع الشراء ويهتم رجل التسويق بتحديد نوعية هذه الدوافع سواء كانت أولية أو ثانوية أو تعامل - أو دوافع عاطفية أو عقلانية.. إلخ لكى يمكن الاستفادة من ذلك عند تصميم الرسالة الإعلانية المواجهة للمستهلك النهائى.

٤- كيف يشترى؟ How?

ويتعلق هذا السؤال بخطوات عملية الشراء ولابد لرجل التسويق من فهم هذه الخطوات لتقديم المعلومات والبيانات اللازمة والتى يحتاجها المستهلك فى كل خطوة

من هذه الخطوات ويظهر أثر ذلك واضحا فى رسم البرنامج الترويجى بشكل خاص والبرنامج التسويقى بشكل عام.

٥- متى يشترى؟ When?

ويتعلــق هذا السؤال بتحديـــد توقيت الشراء الذى يقــوم فيه بالشراء وقد يكون وقــد يكون ذلك بدايـــة أو نهايــة موسم معين أو فى مناسبات معينة كالأعيــاد وغيرهــا ويستفيد رجل التسويق من ذلك فى رسم البرنامج التسويقى الملائم.

٦- من أين يشترى؟ Where?

ويتعلق ذلك بتحديد المتجر الذى يفضله المشترى وأسباب هذا التفضيل للاستفادة من ذلك فى الإعلان .

العوامل المؤثرة فى سلوك المستهلك:

توضح هذه العوامل بـ:

١- العوامل الثقافية وتشمل:

الثقافة – الثقافة الفرعية – الطبقة الاجتماعية.

٢- العوامل الاجتماعية وتشمل:

الجماعات أو المجموعات المرجعية – الأسرة – الحالة الاجتماعية.

٣- العوامل الشخصية وتشمل:

السن – مراحل دورة الحياة – الوظيفة – أنماط الحياة – خصائص الشخصية ومفهوم الذات.

٤- العوامل السيكولوجية وتشمل:

الدوافع – التعليم – المعتقدات – الاتجاهات.

تقسيم السوق :

س١ : ما معنى الشريحة السوقية؟

يقصد بها مجموعة العملاء التى تتشابه فيما بينها فيما يتعلق بدرجة استجابتها لبعض مظاهر الاستراتيجية التسويقية.

س٢ : ما المقصود بتقسيم السوق؟

هو تكتيك وفن تقسيم المستهلكين إلى مجموعات متجانسة وبذلك تستطيع الشركة أن تضع سياستها التسويقية لتتناسب مع احتياجات كل قسم تسويقى محدد وذلك بهدف تحقيق الحصول على ربح من اتباع استراتيجية مصممة وموحدة لجميع أنحاء السوق.

س٣: ما هى السوق الملائمة؟

يختلف تعريف السوق المناسبة حسب وجهات النظر المختلفة وهى تعريف نسبى فقد ينظر إليها باعتبارها مكان أو مساحة جغرافية معينة.

س: ما هى فوائد واهمية تقسيم السوق؟

١ - تساعد فى اكتشاف الفرص التسويقية.

٢ -تمكن رجل التسويق من إجراء التعديلات على منتجاته وبرنامجه التسويقى.

٣- تمكن رجل التسويق من تطوير برامجه التسويقية فى دور دراسته لخصائص كل قطاع.

٤- تمكن رجل التسويق من توجيه الأموال المتاحة إلى القطاعات الأكثر ربحية من غيرها.

٥- تمكن رجل التسويق من اختيار الوسيلة الإعلانية التى تتلاءم وكل قطاع.

٦- تمكن رجل التسويق من تطوير المنتجات والسياسة السعرية ومنافذ التوزيع والترويج بما يتلاءم واحتياجات القطاعات السوقية.

س: ما هى أسباب ظهور فكرة تجزئة السوق؟

١ - المنافسة الشديدة وصعوبة التحكم فى الأسعار وانخفاض الأرباح.

٢ - الموارد الجديدة للمنشأة.

٣- ظهور المفهوم التسويقى الذى يرتكز أساسا على احتياجات ورغبات المشترى.

٤ - اختلاف خصائص ودوافع ورغبات المشترين.

٥ - التغير المستمر فى الاتجاهات الاجتماعية والتكنولوجية والسيكولوجية.

٦ - التغير المستمر والسريع فى أذواق المشترى.

س: ماهى خطوات تجزئة السوق؟

١ -تحديد الخصائص التى يمكن استخدامها فى تجزئة السوق إلى قطاعات.

٢ - تحديد حجم الطلب والتنبؤ بالمبيعات فى كل قطاعات.

٣- استبعاد القطاعات التى يكون فيها الطلب محددًا أو مؤقتًا.

٤ - تحديد الموقف التنافسى فى كل قطاع من قطاعات السوق.

٥ - تحديد المزيج التسويقى المناسب لكل قطاع من قطاعات السوق.

٦ - تحديد نصيب المنشأة حصة المنشأة فى كل قطاع من قطاعات السوق.

٧- تحديد الايرادات وتكاليف كل قطاع وبالتالى ربحية كل قطاع.

٨- اختيار القطاع الذى يحدد أهداف المنشأة وهذا ما يسمى باختيار السوق المستهدفة.

استراتيجيات اختيار السوق المستهدفة :

هناك ثلاث استراتيجيات:

اختيار السوق :

١ - التسويق الموحد أو غير المتنوع:

وطبقا لهذه الاستراتجية ينظر إلى السوق على أساس موحد ومعمم بحيث يتم اشباع ما هو شائع من احتياجات ورغبات الأفراد اللذين تتألف منهم السوق وليس

على أساس ما هو مختلف بينهم وتقدم السلعة بأشكالها المختلفة مع مزيج تسويقى واحد لجميع مفردات السوق ومن الأمثلة على ذلك الصحف والمياه الغازية.

٢- التسويق المتباين أو المتنوع:

وطبقا لهذه الاستراتيجية ينقسم السوق إلى قطاعات متباينة من المشترين المرتقبين ولذلك تقوم المنشأة بانتاج وتسويق سلع مختلفة واتباع برامج تسويقية مختلفة تتلاءم كل منها مع احتياجات ورغبات كل قطاع.

٣- التركيز على مجموعة معينة من المشترين:

طبقا لهذه الاستراتيجية تقوم المنشأة بتركيز نشاطها على قطاع تسويقى واحد أو على قطاعات قليلة مربحة من السوق.

س: ما هى العوامل التى على أساسها اختيار السوق المستهدفة؟

١-الموارد المتاحة للمنشأة عندما تكون الموارد محددة يتم اختبار استراتيجية التركيز أو العكس.

٢- طبيعة السلعة، فالتسويق الموحد يكون ملائما للسلع المتجانسة مثل ملح الطعام ومنتجات الصلب أما المنتجات الأخرى التى تتميز بالتنوع فانه يفضل استخدام التسويق المتباين أو التسويق المركز.

٣- استراتيجيات المنافسين: تتأثر المنشأة عند اختيار استراتيجية اختيار السوق من الاستراتيجية التى يستخدمها المنافس فإذا كان المنافس يستخدم سياسة التسويق المتباين فإن المنشأة لا يجب أن تستخدم التسويق الموحد.

٤- مدى تنوع أو تشابه احتياجات المشترى، إذا كانت احتياجات المشترين متنوعة تستخدم سياسة التسويق المتباين أما إذا كانت هذه الاحتياجات متشابهة فإنه يمكن استخدام سياسة التسويق الموحد.

طرق التنبؤ بالمبيعات:

س: ماهى أشهر طرق التنبؤ بالمبيعات؟

١- طريقة آراء رجال الإدارة:

١- وتقوم على أساس تجميع آراء رجال الإدارة العليا بالمشروع اعتمادا على خبراتهم الشخصية وتفسيراتهم للمؤشرات الاقتصادية السائرة والمتوقعة ثم يتم التوفيق بين هذه الآراء عن طريق اجتماع مشترك لرجال الإدارة اللذين شاركوا فى التنبؤ بالمبيعات.

٢- ويتم فتح باب المناقشة والحوار بين هؤلاء المديرين للوصول إلى رقم متفق عليه من هؤلاء المديرين بالنسبة لحجم المبيعات التقديرية للمشروع من سلعة معينة خلال فترة أو فترات التنبؤ .

٣- وتتميز هذه الطريقة بسهولتها وسرعة انجازها ولكن يؤخذ عليها الاعتماد على الحكم أو التقدير الشخصي للمدير وعدم اتباع أى أساس علمى وصعوبة تحديد المسئول عن هذه التقديرات إذا ما حدثت أخطاء هذا بالإضافة إلى اشتراك بعض المديرين الذى لا يفهمون معنى التنبؤ ولا يهتم هذا المجال.

٢- آراء رجال البيع:

وهذه الطريقة تشبه طريقة تقديرات رجال البيع إلا أنها تقتصر على آراء رجال البيع وأساس هذه الطريقة أن رجال البيع هم أكثر الأطراف اتصالا بالسوق ومعرفة ظروفه وهم أقدر على التنبؤ بالمبيعات من غيرهم وهم الطريقة يمكن إليها الوصول إلى أرقام المبيعات المتوقعة لكل منتج على حده وبكل منطقة بيعية على حده وبكل قطاع من العملاء على حده مما يؤدى إلى سهولة عملية الرقابة على المبيعات ولكن يؤخذ على هذه الطريقة نقص خبرة رجال البيع بعمليات التنبؤ وعدم استقرار الظروف المحيطة والمستقبلة هذا إلى جانب ميل رجال البيع إلى وضع تقديرات منخفضة للمبيعات خاصته إذا كان تقيم آداء رجال البيع سوف يكون على أساس هذه التعديلات.

٣- طريقة آراء الخبراء والمتخصصين:

تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الأشخاص من ذوى الخبرة والمتخصصين والذين هُم داريه بتسويق منتجات المشروع سواء كان هؤلاء الأشخاص من داخل أو

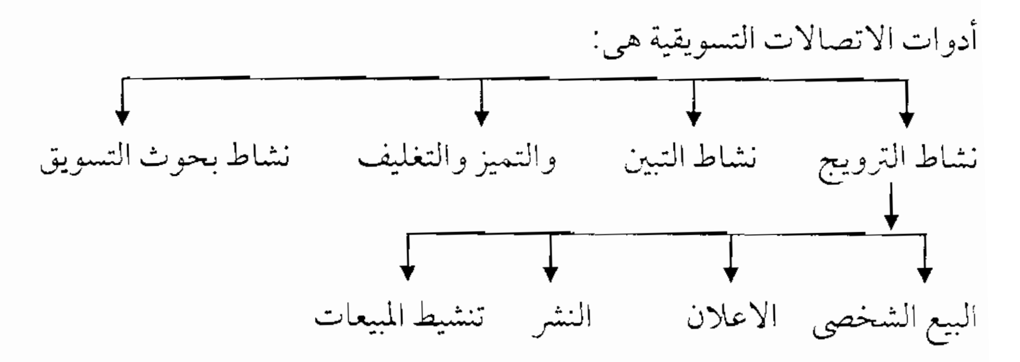
من خارج المشروع وطبقا لهذه الطريقة يتم جمع تقديرات هؤلاء الأشخاص وتحليلها والوصول إلى رقم تقديرى للمبيعات وتتميز هذه الطريقة بأن هؤلاء الأشخاص يكونون متخصصون ومحايدون ويعاب عليها أنها مازالت تعتمد على الحكم والتقدير الشخصى مثل الطريقتين السابقتين.

كيفية التنبؤ بمبيعات المنتج؟

بيانات مبيعات المنتج	السنة الماضية قبل الماضية	السنة قبل الماضية	السنة الماضية	السنة الحالية	السنة القادمة	السنة بعد القادمة	السنة القادمة بعد القادمة
الحجم بالوحدات معدل النمو المطلق معدل النمو بالنسبة المئوية							
القيمة متوسط سعر الوحدة معدل النمو (المطلق) معدل النمو بالنسبة المئوية صافى المبيعات معدل النمو بالنسبة المئوية							
بيانات حصة السوق							
حجم حصة السوق بالنسبة المئوية قيمة حصة السوق بالنسبة المئوية المركز في السوق رقم ١ و ٢ حصة المنافسين الرئيسين فى السوق بالنسبة المئوية							

الاتصالات التسويقية والترويج

أدوات الاتصالات التسويقية هى:



١- مفهوم ونموذج الاتصالات التسويقية :

- يتمثـــل نشاط الاتصال فى تدفق وانسياب المعلومات فـــى المنظمة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة. ومعنى ذلك أن الاتصالات تؤدى إلى تعريـــف الجمهور بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها والتأثير عـــلى اتجاهات هـــذات الجمهور نحو المنظمة لكى يتم تحويـــل الاتجاه السلبى إلى اتجاه ايجابى.
- كما يساعد الاتصالات المنظمة على التعرف على آراء الجمهور مما يساعد على رسم سياساتها التسويقية بما يتمشى ورغبات الجمهور وهذا يؤدى فى النهاية إلى المساهمة فى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

٢- ويتضح من الرسم التخطيى أن :

- الترويـــج يعتبر أحد أدوات عملية الاتصالات التسويقية - أى أن الاتصـــالات التسويقية تتـــم بطرق وأدوات أخـــرى غير الترويج مثل التبيين والتمييز والتغليف للمنتجات وبحوث التسويق التى يتم إجرائها لمعالجة بعـــض المشـــاكل التسويقية والتـــى تتطلب الاتصال بالعملاء ومعرفـــة آراءهـــم واتجاهاتهم بخصـــوص المنظمة ومنتجاتها وسياستها التسويقية المختلفة.

٣- تصنيف أدوات الاتصالات التسويقية إلى مجموعتين:

١-الأولى – أدوات اتصال شخصى تعتمد على الاتصال الشخصى المباشر بين رجال البيع وعملاء المنشأة.

٢- الثانية – أدوات اتصال غير شخصى تعتمد على الاعلان والنشر من خلال وسائل الاتصال منصحف وإذاعة وتليفزيون.. وغيرها.

٣- إما تنشيط المبيعات: فيتم توصيل المعلومات للمستهلكين من خلال المعارضة والمسابقات وغيرها ومن خلال نشاط التبين والتغليف والتمييز يمكن للعملاء التعرف على السلعة وبلد الصنع ومكوناتها وتاريخ صنعها وتاريخ انتهاء صلاحيتها.

٤- بحوث التسويق:

حيث يتم الحصول على معلومات من العملاء فى شكل آراء واتجاهات هؤلاء العملاء بالنسبة للمنظمة ومنتجاتها وسياستها التسويقية.

نموذج الاتصالات التسويقية يتكون من مجموعة من الأطراف هى:

١-المرسل: ويمثل مصدر المعلومات المطلوب نقلها منه إلى المرسل إليه.

٢- الرسالة: وتمثل المعانى المطلوب وصولها إلى المرسل إليه.

٣- وسائل الاتصال وتتمثل فى الوسائل التى من خلالها يتم توصيل المعانى المطلوب توصيلها إلى المرسل إليها.

٤- المرسل إليه: وهو الطرف المطلوب توصيل المعانى إليه ولكى تنجح عملية الاتصال لابد أن يدرك المستقبل أو المرسل إليه ويفهم المعانى المطلوب توصيلها إليه دون تحريف.

العلاقة بين مفهوم الترويج والمزيج الترويجى:

١- يعرف الترويج بأنه عملية تعريف المستهلكين بالمنتج وخصائصه ومزاياه وكيفية

استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره بالاضافة لمحاولة التأثير على المستهلك وحثه واقناعه بشراء المنتج.

٢- ويعتبر نشاط الترويج نشاط ضروريًا لا يمكن الاستغناء عنه إذ لا يمكن لأى منشأة أن تبيع منتجاتها مهما بلغت درجة جودتها دون وصول معلومات كافية عن هذا المنتج إلى المشترين المرتقبين.

س: ما هى العوامل المؤثرة على اختيار عناصر المزيج الترويجى؟

١- حجم ميزانية الترويج كلما كان المبلغ المخصص للترويج محددا اتجهت المنشأة إلى الاعتماد على البيع الشخصى وتنشيط والعكس إذا كانت موارد المنشأة كبيرة يمكن الاعتماد على الإعلان ولا يعنى ذلك الاستغناء عن البيع الشخصى.

٢- طبيعة السلعة فى سلع الإنتاج يعتبر الاتصال الشخصى من طريق البيع الشخصى أكثر ملاءمة من الإعلان لأن عدد المشترين محدودا وقد يكون مركزا جغرافيا مما يجعل الاتصال أقل تكلفة وذوا جدوى.

أما فى السلعة الإستهلاكية بشكل عام فالاعتماد على الإعلان أكثر من البيع الشخصى وتنشيط المبيعات لانتشار المشترين جغرافيا وبالتالى يكون من الضرورى استخدام وسائل اتصال واسعة الانتشار كالصحف والإذاعة والتليفزيون إلا أنه يلاحظ بالنسبة للسلع الميسرة أنه تزداد أهمية الإعلان عن البيع الشخصى إذ لا يتطلب شرح تفصيلى لخصائصها وكيفية استخدامها أما فى سلع التسويق والسلع الخاصة فإن أهمية البيع الشخصى تكون أعلى من الاعلان لحاجة المشترى إلى معلومات أكثر تفصيلا بالمقارنة بالسلع الميسرة.

س: متى يزداد الاعتماد على البيع الشخصى فى الترويج؟

كلما تميزت السلعة بمايلى:

١- ارتفاع سعرها.

٢- التعقد من الناحية الفنية.

٣- احتمال انتاج السلعة وفقا لمواصفات خاصة.

٤- انخفاض معدل تكرار الشراء.

س: متى يزداد الاعتماد على الإعلان فى الترويج؟

كلما تميز المنتج:

١-انخفاض سعرها.

٢- البساطة الفنية.

٣- نمطية الإنتاج.

٤- ارتفاع معدل تكرار الشراء.

١-طبيعة السوق:

أ- كلما كانت السوق متسعة كلما زاد الاعتماد على الإعلان.

ب- كلما كانت السوق مركزة ومحدودة كلما زاد الاعتماد على البيع الشخصى.

٢- نوع المشترى:

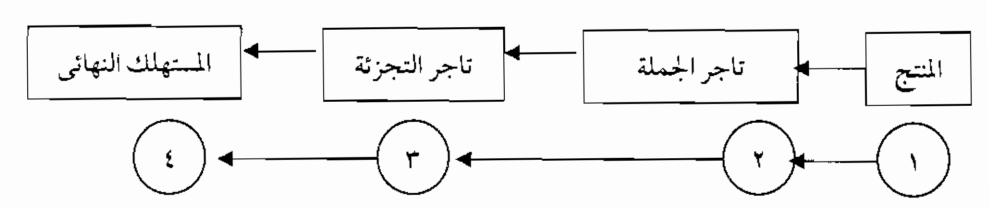
آ - عندما يتم الاتصال بالمشترى الصناعى يكون من الأفضل الاعتماد على الاتصال الشخصى عن طريق البيع الشخصى لأنه يطلب سلعة فنية وذات سعر مرتفع وقد تكون بمواصفات خاصة.

ب- أما إذا كان المشترى هو المستهلك النهائى يكون الإعلان ذو أهمية أكبر بين عناصر المزيج الترويجى.

٣- استراتيجيات الترويج:

هنا طريقتين رئيستين للترويج هنا:

١-**استراتيجية الدفع** Push Strategy «خاصة بالسلع الصناعية»



١-طبقا لهذه الاستراتيجية يقوم المنتجون باقناع تجارالجملة بشراء السلعة ثم يقوم تجار التجزئة باقناع المستهلكين النهائيين بشراء السلعة.

٢- وتعتمد هذه الاستراتيجية على الاتصال الشخصى ويمكن تطبيقها فى الظروف الآتية:

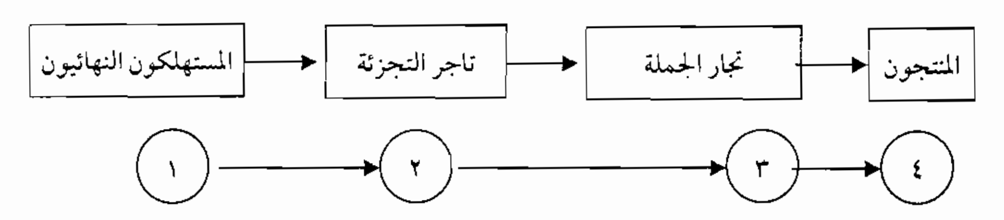
١- المنتجات الجديدة التى تقدم للسوق لأول مرة.

٢- المنتجات التى تحقق هامش ربح مرتفع.

٣- المنتجات ذات معدل تكرار الشراء المحدود.

٤- المنتجات ذات السعر العالى والجودة المرتفعة.

٢-**استراتيجية الجذب** Pull Strategy «خاصة بالسلع الاستهلاكية»



تقوم استراتيجية الجذب على اقناع المستهلك النهائى بشراء السلعة المعلن عنها وإذا ما اقتنع المستهلك النهائى بالسلعة فإنه من جانبه سوف يتحرك تجاه تجار التجزئة لسؤالهم عن السلعة وهنا يشعر تجار التجزئة بأهمية التعامل فى هذه السلعة فيتحرك تجار التجزئة لسؤال تجار الجملة عن السلعة وطلبها منهم ثم يقوم تجار الجملة بطلب السلعة من المنتجين لهذه السلعة.

١- تعتمد هذه الاستراتيجية على الاتصال غير الشخصى خاصة الإعلان واسع النطاق الذى يوجه إلى المستهلك النهائى ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية فى السلع ذات

السعر المنخفض وهامش الربح المحدود ومعدل تكرار الشراء فيها عالى:

اختيار استراتيجية الدفع أو الجذب :

س: ما هى العوامل وراء اختيار استراتيجية الدفع أو الجذب؟

١- حجم الميزانية المخصصة للترويج:

كلما كانت محدودة تستخدم استراتيجية الدفع لأن استراتيجية الجذب تتطلب مبالغ كبيرة للانفاق على الإعلان الموجه للمستهلك النهائى.

٢- طبيعة السلعة :

١- كلما كانت السلعة ذات سعر مرتفع وهامش ربح عالى ومعدل تكرار الشراء لها مختلف فإنه يفضل سياسة الدفع وذلك بالنسبة لمعظم سلع الإنتاج.

٢- وكلما كان سعر السلعة منخفض وهامش الربح محدود ومعدل تكرار الشراء عالى وهذا فى السلع الاستهلاكية يفضل استخدام استراتيجية الجذب.

٣- المرحلة التى تمر بها السلعة فى دورة الحياة.

١- إذا كان المنتج جديدا وفى مرحلة التقديم فإنه يفضل استراتيجية الدفع لأن معظم المستهلكين لا يعرفون السلعة ويتردد الموزعون فى التعامل فى السلعة خوفًا من مخاطر التعامل فى سلعة جديدة ولذلك يفضل بذل الجهد فى اقناع الموزعين بالتعامل فى السلعة وذلك عن طريق البيع الشخصى.

٢- أما فى مرحلة النمو والنضج للسلعة فيكون المستهلك على معرفة بالسلعة ويفضل تطبيق استراتيجية الجذب التى تعتمد على الإعلان بالدرجة الأولى.

ثانيًا : البيع الشخصى :

١-مفهوم وخصائص البيع الشخصى:

أ - يعتبر البيع الشخصى عنصرًا اساسيا من عناصر المزيج الترويج إذ لا يتصور الاستغناء عن وظائف البيع الشخصى فى أى منشأة بينما يمكن الاستغناء عن الإعلان أو تنشيط المبيعات أو النشر ويمكن استخدام كل منها كأدوات مساعدة للبيع الشخصى وهذا يوضع مدى أهمية البيع الشخصى لأية منشأة تعمل فى السوق.

ب- ويعرف البيع الشخصى بأنه هو عملية اتصال مباشر بين البائع والمشترى يتم فيها تبادل المعلومات بهدف اقناع المشترى المرتقب بشراء السلعة ولكى يتحقق الهدف من البيع الشخصى يجب أن يقوم الرجل البيع بمايلى:

١ - شرح وتوضيح المنافع التى يحققها المنتج للعملاء.

٢- شرح وتوضيح كيفية تشغيل المنتج واستخدامه للعملاء.

٣- الرد على استفسارات واعتراضات العملاء.

٤ - متابعة عملية البيع للتأكد من رضاء المشترى.

٥ - جمع المعلومات عن السوق والمنافسة لتطوير الاستراتيجية التسويقية.

س: ما هى الخصائص الأساسية للبيع الشخصى؟

١ - يعتبر رجال البيع ممثلون الشركة لدى الغير ومن ثم فاتجاهات العملاء نحو الشركة ومنتجاتها غالبا ما تعتمد على الانطباع والأثر الذى يتركه رجل البيع لدى العميل.

٢- يمارس رجل البيع عمله فى ظل قدر محدود من الإشراف وفى بعض الأحيان لا يوجد إشراف ومن ثم يتطلب نجاح رجل البيع فى مهمته البيعية التميز بالقدرة على الإيثار والمثابرة والمبادرة.

٣- يقوم رجل البيع بالسفر والتنقل المستمر بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمشروع ويتطلب ذلك الحصول على أموال فى المنظمة وذلك للانفاق على

التنقل والسكن والغذاء وغيرهـا وهذا يتطلب مـن رجل البيع أن يكون أمينا وغير مبذرا.

الوظائف البيعية :

س : ما هى أنواع الوظائف البيعية :

١ - البيع التجارى: Push Strategy

ويقم فيه رجل البيع بالاتصال بالتجار تجار الجملة وتجار التجزئة وتزويدهم بالسلع التى يحتاجونها ويقدم لهم الخدمات الترويجية التى تمكنهم من زيادة كفاءتهم البيعية وتتسم هذه الوظيفة بالروتينية والتكرار فى صورة تلقى طلبات العملاء وتزويدهم باحتياجاتهم.

٢ - البيع الإرشادى:

ويقوم فيه الرجل البيع بتزويد المشتريين المرتقبين والحاليين بمعلومات عن السلعة وكيفية استخدامها واقناعهم بشرائهم من تجار الجملة وتجار التجزئة.

٣ - البيع الفنى:

حيث يقوم رجل البيع بتزويد العملاء بالمساعدات الفنية اللازمة بغرض زيادة المبيعات لهم ويوجد هذا النوع فى حالة السلع التى تتسم بالتعاقد الفنى مثل المعدات والآلات وغيرها.

٤ - البيع الابتكارى:

ويختص بالبحث عن العملاء والتعرف على احتاجاتهم وتحفيزهم على شراء منتجات المنشأة ويصلح ذلك بالنسبة للسلع والخدمات غير المعروفة أو التى لا يدركون اهميتها وقدرتها على اشباع احتياجاتهم.

س : ما هى خطوات عملية البيع الشخصى؟

١ -تحديد العملاء المرتقبين ودراسة قدراتهم الشرائية... ومعرفة من هو متخذ قرار

الشراء ومن هو المؤثر فى اتخاذ القرار.

٢- الاتصال بالعملاء المرتقبين والتعرف على دوافعهم الشرائية... وميولهم واتجاهاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم.

٣- عرض السلعة على العميل وإظهار مزاياها وخصائصها وكيفية استخدامها وذلك لجذب انتباه العميل وإثارة اهتمامه وخلق الرغبة لديه فى شراء السلعة المعروضة.

٤- الرد على استفسارات واعتراضات العميل.

٥- انتهاء المقابلة البيعية بالاتفاق على شراء العميل للسلعة وتحديد شروط البيع والتحصيل وغيرها مع ملاحظة أنه ليس بالضرورة أن أية مقابلة بيعية تنتهى بالاتفاق على بيع السلعة.

٦- متابعة العميل والتأكد من رضاه عن السلعة وتقديم خدمات مابعد البيع.

إدارة المبيعات = القوى البيعية :

س : ما المقصود بالقوى البيعية :

هى الإدارة المسئولة عن البيع الشخصى وتشمل إدارة القوى البيعية والأنشطة المتعلقة باختيار رجال البيع وتدريبهم والاشراف عليهم وتحديد أجورهم ومكافآتهم وتقييم آداءهم... إلخ.

س : كيف يمكن استقطاب واختيار رجال البيع :

يتوقف نجاح إدارة المبيعات بالمنظمة إلى حد كبير على الاختيار السليم لرجال البيع وتتطلب عملية استقطاب واختيار رجال البيع القيام بمايلى:

١-تحديد عدد رجال البيع المطلوبين من خلال اعداد توصيف مكتوب للوظائف البيعية المطلوبة وتحديد خصائص شغل الوظيفة والمؤهلات.

٢- استقطاب عدد كاف من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف البيعية من جميع المصادر المتاحة للعمالة.

٣- اختيار أفضل الكفاءات من خلال المتقدمين للوظائف ويؤدى عدم اختيار السليم إلى ارتفاع معدل دوران العمل مما ينعكس على ارتفاع التكلفة ويتطلب ذلك فحص طلبات التوظيف وإجراء خبراء متخصصين لاختيار من بين المتقدمين من ينطبق عليه الشروط والاختبارات ومن يهتم بالوظيفة البيعية ومن تتلاءم الوظيفة البيعية مع كفاءته وقدراته ومؤهلاته وخبراته .

تدريب رجال البيع :

إن الاختيار السليم لرجال البيع لا يعتبر كافيا لقيام رجال البيع بالوظيفة البيعية بصورة فعالة إذ يتطلب الأمر تدريب رجال البيع الجدد وتعريفهم بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها وطرق البيع فيها ويحتاج القيام ببرنامج تدريبى لرجال البيع مايلى:

١ - تحديد أهداف التدريب: وفى هذا المجال يهدف التدريب إلى زيادة انتاجية رجال البيع ومساعدة رجل البيع فى تحديد العملاء المرتقبين وجذب عملاء جدد للمنشأة أو غير من الأهداف.

٢- تحديد القائم بالتدريب. وهل هو مدير إدارة مبيعات بالمنظمة أم متخصصين من خارج المنظمة.

٣- تحديد محتويات البرنامج التدريبى وغالبا ما يتضمن معلومات عن المنتجات وسياسات المنشأة وأساليب البيع.

٤- تحديد وقت ومكان التدريب: بعض المنشآت تقوم بتدريب رجال البيع فور تعيينهم والبعض الآخر يترك رجل البيع يعمل لفترة ثم تقوم بتدريبه وقد يتم التدريب فى المركز الرئيسى للمنشأة أو فى الفروع أو قد يتم فى الميدان بملازمة رجل البيع الجديد لرجل البيع القديم.

٥- تحديد طريقة التدريب وهناك طرق عديدة لكل ميزة ولكل عيب ولكل ظروف مناسبة للتطبيق مثل المحاضرات التى تصلح فى حالة الاعداد الكبيرة وتتميز بانخفـاض تكلفتها ويعاب عليها صعوبة التفاعل بين المحاضرة وكل متدرب على حدة وهناك طرق أخرى للتدريب مثل تمثيل الأدوار ودراسة الحالات المناسبة.

وبشكل عام يلاحظ أن التدريب يشمل رجال البيع الجدد ورجال البيع القدامى الذين يحتاجون إلى تعريفهم بالمنتجات الجديدة وكيفية استخدامها وتنمية مهاراتهم البيعية.

أجور ومكافآت رجال البيع:

هناك ثلاث طرق أساسية لدفع الأجور ومكافآت رجال البيع هى:

١- طريقة المرتب الثابت: ويعنى دفع ثابت فى نهاية كل فترة زمنية دون ارتباط باداء أو انتاجية رجل البيع وتتميز هذه الطريقة بضمان دخل ثابت ومستقر لرجل البيع وتعتبر هذه الطريقة مناسبة فى الظروف التالية:

١- عند مكافأة رجال البيع الجدد.

٢- عند بيع المنتجات المعقدة فنيا وتحتاج لوقت طويل من رجال البيع.

٣- عند دخول منطقة بيعية جديدة.

٢- عيوب هذه الطريقة عدم تحفيز رجل البيع لزيادة جهد وعدم التفرقة بين رجل البيع المجتهد وغير المجتهد مما يؤثر بالسلب على الروح المعنوية لرجل البيع المجتهدين.

ثانيًا: طريقة العمولة:

١- فيها يتم المكافأة المدفوعة لرجل البيع بالنتائج المحققة منه والتى غالبا ما تعتمد على المبيعات المحققة بالقيمة أو الكمية وتؤدى هذه الطريقة إلى تشجيع رجال البيع على زيادة مجهوداتهم والشعور بالعدالة بين العامل المجد وغيرالمجد وجذب العناصر الممتازة من رجال البيع.

عيوبها :

يؤخذ على هذه الطريقة عدم انتظام دخل رجل البيع وأهمال رجل البيع للأنشطة غير البيعية والتركيز على السلع سهلة التسويق إلى جانب احتمال الضغط على العميل لشراء سلع لا يرضى عنتها.

ثالثًا : طريقة المرتب الثابت والعمولة معا :

وتعتمد على الجمع بين مزايا طريقة المرتب الثابت والعمولة حيث يحصل رجل البيع على مبلغ ثابت مضمون بالإضافة إلى نسبة العمولة ترتبط بنتيجة عمله.

رابعًا : الإشراف على رجال البيع :

أنه نظرًا لطبيعة عمل رجال البيع فإن عملية الإشراف عليهم ليست سهلة إلا أنها ذات أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

١- يعتبر الإشراف على رجال البيع بمثابة نوع من التدريب المستمر لرجل البيع حيث يمكنه الإشراف من حل مشاكله فى اليدان ويزيد من مهاراته البيعية.

٢- يمكن الإشراف من تنفيذ السياسة البيعية للمنشأة.

٣- يمثل الإشراف نوعا من الاتصال بين إدارة المنشأة ورجال البيع لتزويدهم بكل جديد عن المنشأة وسياستها ومنتجاتها وبرامجها التسويقية وغيرها.

تقييم أداء رجال البيع :

١- يعتبر تقييم أداء رجال البيع تطبيقا لوظيفة الرقابة فى مجال وظيفة البيع لتقييم أداء رجال البيع يقوم على مقارنة الأداء الفعلى لرجل البيع مع الأداء المخطط له وتحديد الانحرافات أن وجدت ويترتب على هذا التقييم مكافأة رجل البيع الذى حقق الهدف أو ترقيته أو تكريمه بشهادة تقدير مثلا.

٢- وإذا كانت نتائج التقييم سلبية فإنه يتم تحديد الأسباب ومعالجتها فقد يكون العلاج تدريب رجل البيع وتنمية كفاءته أو نقله إلى وظيفة أخرى.

٣- ومن المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم أداء رجل البيع...

١- قيمة أو كمية مبيعاته.

٢- عدد زيارات رجل البيع للعملاء.

٣- نسبة المصروفات البيعية لرجل البيع إلى مبيعاته.

٤- الأنشطة غير البيعية التى يقوم بها رجل البيع مثل المساعدة فى تدريب رجال البيع ميدانيا ومساعدة العملاء فى تنظيم نوافذ العرض الخاصة بهم.

المناطق البيعية والحصص البيعية :

١-يعنى بتحديد المناطق البيعية تقسيم السوق التى تعمل فيها المنظمة إلى وحدات صغيرة تسهل إدارتها والإشراف عليها وتقدير المبيعات المرتقبة فيها.

٢- ويوزع رجال البيع على هذه الوحدات بطريقة تؤدى إلى زيادة مبيعات المنشأة وآرباحها باقصى حد ممكن وذلك فى الأجل الطويل ويجب أن تكون هذه المناطق ملائمة وعادلة من حيث تحديد المجهود المطلوب من رجل البيع والمبيعات المتوقعة منه.

٣- ويفيد تحديد المناطق البيعية فى تحديد التغطية الكاملة لسوق المنشأة بأقل تكلفة ممكنة وأقل أزدواج ممكن فى المجهودات البيعية وسهولة رقابة وتقييم أداء وجهود رجال البيع فى كل منطقة وإعداد البرامج الترويجية فى كل منطقة حسب ظروف المنافسة فى كل منها.

٤- تحديد مسئوليات رجال البيع فى المناطق المحددة لهم بما يتفق بكفاءتهم وخبراتهم وطاقاتهم والحد من تكاليف ونفقات البيع ومصاريف انتقال رجال البيع وغيرها.

طرق تحديد المناطق البيعية :

يتم تحديد المناطق البيعية للمنشأة على أساس:

١ - دراسة عدة عوامل منها قيمة وكمية المبيعات التاريخية.

٢ - قيمة المبيعات المرتقبة من السلعة التى تقوم المنشأة بانتاجه.

٣ - عدد العملاء الحاليين والمرتقبين ومدى تركزهم أو انتشارهم فى السوق.

تحديد الحصص البيعية target :

تعرف الحصة البيعية بأنها الهدف البيعى المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية مستقبلة محددة فى منطقة بيعية محددة أو من رجل بيع معين وقد يتم تحديد الحصة البيعية فى شكل نقدى أو شكل كمى (وحدات).

١ - وتهدف المنظمة من وراء تحديد الحصص البيعية إلى قياس كفاءة رجال البيع والموزعين فى المناطق التى يعملون بها.

٢ - ودراسة أسباب عدم تحقيقها عما إذا كان ذلك راجعا لضعف فى كفاءة رجل البيع أو الموزع أو نقص تدريبه أو سوء اختياره أم أنه يرجع لظروف اقتصادية أو سياسية فى المنطقة ثم اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة السبب أو الأسباب وراء عدم الوصول إلى الحصة البيعية.

طرق تحديد الحصص البيعية :

من أهم هذه الطرق – المبيعات التى يحققها رجل البيع خلال العام الماضى مضافا إليها نسبة مئوية محددة ٤٪ مثلا.

س- ما الذى يجب مراعاته عند تحديد الحصص البيعية؟

١ - يجب أن تعتمد الحصص البيعية على بحوث التسويق فى التنبؤ بالمبيعات وتوزيعها على المناطق البيعية.

٢- يجب الحصول على رضا رجال البيع عند وضع الحصص البيعية المحددة لهم واقناعهم بعدالتها وموضوعيتها ودقتها.

٣- يجب مراعاة ظروف المنافسة والظروف الاقتصادية.

٤- يجب تقييم الحصص البيعية بصفة مستمرة وتعديلها بما يتمشى والتغيرات البيئية المحيطة.

ثالثا: الإعلان والنشر

مفهوم الإعلان والحملة الإعلانية والحملة الترويجية والنشر.

يعرف الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات إلى الجمهور بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.

ويوضح هذا التعريف مايلى:

١- أن الإعلان نوعا من الاتصال غير الشخصى لأنه يتم من خلال وسائل الإعلان كالصحف والإذاعة والتليفزيون وغيرها وليس من خلال الاتصال الشخصى بين البائع والمشترى كما فى البيع الشخصى.

٢- يوجه الإعلان إلى جمهور كبير وليس لمشترى واحد.

٣- يستخدم الإعلان بالنسبة للسلع الإستهلاكية وللخدمات وللأفكار وليس للسلع الصناعية.

٤- إن الإعلان يكون مدفوع الأجر حيث يتحمل المعلن نفقات الأعلان.

٥- إن شخصية المعلن تكون واضحة فى الإعلان.

أما الحملة الإعلانية:

١- فتعرف أنها سلسلة من الجهود الإعلانية المخططة والمتناسقة من أجل تحقيق أهداف محددة ومن ثم فهى غزو اعلانى مكثف للسوق لخدمة سلعة أو فكرة أو منشأة أو مجموعة مترابطة منها وتوجه إلى فئة أو فئات معينة من الجمهور وذلك بتكاليف

وميزانية محددة وخلال فترة زمنية معينة وعلى أساس منالخطوات المتكاملة التى تسعى إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

وتعريف الحملة الإعلانية أيضا :

نشاط إعلانى مركب وممتد خلال فترة زمنية معينة يشتمل على سلسلة من الإعلانات المرتبطة والتى تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

أما الحملة الترويجية :

فهى عبارة عن برنامج ترويجى له أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة وبمخصصات مالية محددة وتتضمن الحملة الترويجية كلاً من الجهود الإعلانية ومجهودات البيع الشخصى ومجهودات تنشيط المبيعات.

ويعرف النشر :

بأنه شكل من أشكال تقديم السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الأشخاص بصورة غير شخصية وغير مدفوعة الأجر ويتسم النشر بالخصائص التالية:

١ - يمثل نوع من الاتصال غير الشخصى مثل الإعلان.

٢- عدم تحمل المنشأة لتكلفة وسيلة النشر.

٣- عدم تحكم المنشأة فى مضمون الرسالة أو زمن نشرها أو حجمها.

تستخدم المنشأة النشر لتحقيق الأهداف الآتية:

١ - زيادة وعى المستهلكين بالمنشأة ومنتجاتها وسياستها.

٢- الحصول على تأييد الجمهور للمنشأة.

٣- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المنشأة ومنتجاتها وتغير الاتجاهات السلبية إن وجدت.

أهداف وأنواع الإعلان :

س: ما الذى يحققه الإعلان من أهداف للمنظمة؟

يحقق الإعلان للمنشأة الأهداف الآتية:

١ – الترويج للمنشأة ومنتجاتها وصورها الذهبية.

٢ – آثار الطلب الأولى على منتجات المنشأة.

٣– أثار الطلب الانتفائى على منتجات المنشأة عندما يركز الإعلان على خصائص ومزايا ماركة معينة تقدمها المنشأة.

٤ – مواجهة اعلانات المنافسين والدفاع عن المنشأة ومنتجاتها.

٥– زيادة فاعلية البيع الشخصى حيث يساعد الإعلان فى تقديم معلومات للمستهلكين تفيد رجل البيع فى اقتناع المستهلك بالسلعة.

٦– تذكير المستهلك بالمنتج وتأكيد صحة قراره الشرائى.

٧– يساعد الإعلان على تدعيم العلاقة بين المنشأة وعملائها.

٨– زيادة معدلات استخدام السلعة وبالتالى زيادة المبيعات من خلال تقديم استعلامات جديدة لهذه السلعة وتزويد المستهلك بمعلومات عن هذه الاستعلامات.

٩– تقليل التذبذب فى المبيعات حيث يساعد الإعلان عن زيادة المبيعات فى أوقات انخفاض الطلب على المنتج مثل الإعلان عن المياة الغازية شتاء.

أنواع الإعلان:

١- يختلف نوع الإعلان تبعا لبعض المعايير:

١ – إعلام إقليمى، وهو يغطى منطقة جغرافية أو مدينة محددة.

٢ – إعلان قومى، وهو يغطى الدولة ككل.

٣– إعلان دولى، وهو يغطى أكثر من دولة ويستخدم فى التصدير.

٢- أساس الجمهور:

١ -إعلان استهلاكى خاص بالمستهلك النهائى.

٢-إعلان خاص بالمشترى الصناعى يوجه المشترى الصناعى.

٣- إعلان خاص بالوسطاء: يوجه التاجر الجملة أو تاجر التجزئة.

٣- أساس الدوافع:

١-إعلان يهدف إلى إثارة الدوافع الأولية (الجوع – العطش..........

٢- إعلان يهدف إلى إثارة الدوافع الثانوية (الأمن – الراحة ....

٣- إعلان يهدف إلى إثارة دوافع التعامل (تحقيق الذات – والطموحات ....

٤- أساس الهدف من الإعلان:

١- إعلان تعليمى، يهدف إلى تعريف المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى بالمنتج وخصائصه وكيفية استخدامه وصيانته.

٢- إعلان إرشادى، يهدف إلى إرشاد المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى إلى أماكن بيع السلعة.

٣- إعلان تنافسى، يهدف إلى إبراز خصائص ومزايا السلعة بالمقارنة بسلع المنافسين.

٤- إعلان تذكيرى، يهدف إلى تذكير المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى بالسلعة وخصائصها ومزاياها وأماكن تواجدها وكيفية استخدامها وصيانتها.

٥- أساس الوسيلة المستخدمة فى الإعلان:

١-إعلانات فى الصحف.

٢- إعلانات فى المجلات.

٣- إعلانات فى الإذاعة.

٤- إعلانات فى التليفزيون.

٥- إعلانات فى السينما.

٦- إعلانات ترسل بالبريد.......

ميزانية الإعلان:

هى عبارة عن حجم المبالغ المخصصة للانفاق على الإعلان وأنشطته المختلفة وهى بذلك ترجمة كمية لخطة الإعلان فترة مقبلة.

العوامل المؤثرة فى ميزانية الإعلان هى:

١- الإمكانيات المالية للمنشأة.

٢- طبيعة المنتجات (سلعة صناعية أم إستهلاكية).

٣- الظروف الاقتصادية العامة من كساد أو رواج .

٤- ودورة حياة السلعة.

٥- وحجم ميزانية الإعلان لدى المنافسين.

٦- حجم ميزانية الإعلان خلال الفترة السابقة.

هناك عدة طرق لتحديد ميزانية الإعلان خلال ماهى؟

١-الطريقة الجزافية بمعنى تقرير مبلغ معين للانفاق على الإعلان دون أساس علمى.

٢- حساب ميزانية الإعلان كنسبة من المبيعات السابقة أو التقديرية.

٣- حساب ميزانية الإعلان على أساس مبلغ لكل وحدة من الوحدات المباعة.

٤- حساب ميزانية الإعلان على أساس مقدار الموارد المالية المتاحة للمنشأة.

٥- حساب ميزانية الإعلان على أساس ما يخصصه المنافسين للإعلان عن منتجاتهم.

٦- حساب ميزانية الإعلان على أساس تحديد الأنشطة الإعلانية المطلوبة للفترة أو السنة المقبلة وترجمة هذه الأنشطة إلى أموال يمثل مبلغها ميزانية الإعلان وهى تعتبر أكثر الطرق ملائمة لتحديد ميزانية الإعلان على أساس علمى.

وسائل نشر الإعلان:

١-الوسائل المقروءة وتشمل: ١- الصحـــي، ٢- المجلات، ٣- الملصقات، ٤- الكتالوجات، ٥- البريد.

٢- الوسائل المسموعة وتشمل: ١- الإذاعة، ٢- مبكرات الصوت.

٣- الوسائل المرئية المسموعة وتشمل: ١- التليفزيون، ٢- السينما، ٣- الفيديو.

وجدير بالذكر أن كل وسيلة من هذه الوسائل لها مزاياها ولها مشاكلها ولها ظروف استخدام وعلى إدارة المنشأة اختيار الوسيلة أو الوسائل التى تتمشى وظروفها عندما تقرء الإعلان عن منتجاتها أوخدماتها وسياساتها... إلخ.

محددات اختيار وسيلة الإعلان.

س- ماهى **العوامل المحددة لوسيلة الإعلان؟**

١-حجم الموارد المادية المتاحة للمنشأة. كلما كانت مخصصات الإعلان كبيرة كلما أمكن استخدام الوسائل الإعلانية مرتفعة التكلفة وواسعة الانتشار مثل التليفزيون.

٢- الوصول إلى الجمهور المستهدف: هناك علاقة طردية بين الزيادة فى عدد الجمهور وسيلة الإعلان وعدد من يشاهدون الإعلان وتتحدد مقدرة الوسيلة على الوصول للجمهور بعد المشاهدين للتليفزيون أو قراءة الجريدة أو المجلة أو مستمعى الإذاعة وغيرها.

٣- طبيعة السلعة، لسلع الاستهلاكية تحتاج لوسائل إعلان واسعة الانتشار والعكس بالنسبة للسلعة الصناعية.

٤- خصائص الجمهور المستهدف، تؤثر خصائص الجمهور المستهدف على اختيار الوسيلة الإعلانية.

١- فإذا كان الجمهور لا يعرف القراءة والكتابة تظهر ضرورة الاعتماد على الاعلانات المسموعة والمرئية وتستبعد الإعلانات المطبوعة مثلا.

٥- اتجاهات الجمهور ناحية الوسائل الإعلانية، ويقصد به الدور الذى تلعبه الوسيلة فى حياة الجمهور ودرجة ثقة الجمهور فى الوسيلة فإذا كانت الاتجاهات ايجابية زاد ذلك من فرصة تقبل الجمهور للاعلانات والعكس صحيح.

٦- متطلبات التوزيع: فإذا كانت السلعة يتم توزيعها على نطاق الدولة كلها تطلب ذلك استخدام وسيلة منتشرة فى جميع أنحاء الدولة مثل الصحف العامة أو محطات

الإذاعة العامة أو التليفزيون أما إذا كان توزيعها يقتصر على إقليم جغرافى معين يكون من الأفضل استخدام صحيفة محلية أو محطة إذاعة أو تليفزيون محلية لتوفير التكلفة.

٧- طبيعة الرسالة الإعلانية تؤثر على اختيار وسيلة الإعلان المناسبة فإذا كان المعلن يرغب فى إظهار جمال مجموعة المنتجات الذى يقدمها مثل أزياء السيدات فقد يكون من المناسب استخدام المجلات وإظهار الألوان والتصميم.

رابعًا : تنشيط المبيعات :

١ - هى أحد عناصر المزيج الترويجى التى يعتمد على الاتصال غير الشخصى.

٢- وتعرف بأنها النشاط الترويجى الذى تقوم به المنشأة خلاف أنشطة البيع الشخصى والإعلان والنشر.

وتتسم عملية تنشيط المبيعات بالآتى :

١ - تعتبر نشاط مكملا لكل من البيع الشخصى والإعلان ولا يمنك الاعتماد على تنشيط المبيعات فقط بمفرداها فى الترويج.

٢- تهدف إلى أحدث تقصير مباشر وقصير الأجل على المبيعات.

٣- يوجه نشاط تنشيط المبيعات إلى المستهلكين والوسطاء ورجال البيع بالمنشأة.

٤ - يستخدم نشاط تنشيط المبيعات عند انخفاض الطلب فى السوق.

س- ماهى وسائل تنشيط المبيعات؟

تتعدد الطرق أو الوسائل التى تستخدمها المنشأة فى تنشيط المبيعات وذلك لتشجيع المستهلك النهائى على الشراء أو التجار على التعامل فى السلعة وأهم هذه الوسائل ما يلى:

١ -المعارض.

٢- الهدايا التذكارية.

٣- العينات المجانية.

٤- نوافذ العرض.

٥- الطوابع الترويجية والكوبونات.

٦- المسابقات والحوافز.

٧- خصومات الأسعار (الأوكازيون).

٨- مسموحات الشراء.

٩- مسموحات الترويج.

١٠- الإعلان عن أسماء الوسطاء.

أ.د. هناء عبد الحليم الإعلان والترويج، ص ٢٤٩.

تخطيط الحملة الإعلانية :

س- وضح خطوات الحملة الإعلانية؟

أ- الإعلان والترويج ص ٢٤٩ بتعريف.

١-تحديد العوامل المؤثرة فى الحملة الإعلانية.

٢- تحديد أهداف الحملة الإعلانية.

٣- اختيار وسيلة الحملة الإعلانية.

٤- تحديد شكل الحملة الإعلانية وجدولتها زمنيا.

٥- تحديد المخصصات والميزانيات اللازمة التمويل الحملة الإعلانية.

٦- تنفيذ الحملة الإعلانية وفقا للخطة والجداول المحددة لها

٧- تقييم الحملة الإعلانية.

٨-تحديد العوامل المؤثرة فى الحملة الإعلانية وجميع بيانات كافية عنها ويتضمن ذلك:

١- بيانات عن الأنشطة التسويقية للمنشأة.

٢- خصائص العملاء.

٣- خصائص المنتجات.

٤- وسائل نشر الإعلانات المتاحة.

٥- الظروف الاقتصادية والبيئية.

الأخرى المحيطة بالمنشأة من أهم هذه البيانات:

١- الطلب على المنتجات المطلوبة الإعلان عنها واتجاهات هذا الطلب.

٢- حجم المبيعات المتوقعة من هذا المنتج.

٣- خصائص ومزايا المنتج بالمقارنة بالمنتجات المنافسة.

٤- خصائص العملاء ومن الذى يؤثر فى قرار الشراء ومن الذى يتخذ قرار الشراء ومن الذى ينفذ أو يقوم بعملية الشراء وكم عدد مرات الشراء وكم هو معدل تكرار عملية الشراء.

٥- الخصائص والمزايا الفريدة للمنتج بالمقارنة بالسلع البديلة والتى يهتم العميل أو المشترى بها.

تحديد أهداف الحملة الإعلانية:

من الطبيعى أن تختلف أهداف الحملة الإعلانية عن أهداف أية حملةإعلانية أخرى وذلك نظرا لاختلاف طبيعة ومزايا المنتج وخصائصه العملاء ومدى توافر سلع بديلة والموقف التنافسى إلى جانب المرحلة التى يمر بها المنتجات والسلعة أو الخدمة فى دور حياتها فقد تختلف أهداف الحملة الإعلانية للمنتج (س) مثلا باختلاف المرحلة التى يمر بها المنتج من تقديم ونمو ونضج وتشجيع واضمحلال.

ويمكن أن يكون أهداف الحملة إعلانية بما يأتى:

١- خَلْق أو إيجاد طلب على السلعة.

٢- زيادة الطلب على السلعة.

٣- المحافظة على مستوى معين للمبيعات.

٤- خلق الثقة فى المنشأة صاحبة الحملة الإعلانية.

٥- تغيير اتجاهات المستهلك عن المنشأة أو السلعة من السلبية إلى الإيجابية.

٦- اختيار وسيلة تستخدم فى الحملة الإعلانية.

فى ضوء ما تم جمعه من معلومات وبيانات عن المنتج والمستهلك والبيئة المحيطة وغيرها يمكن تحديد وسائل إعلان مناسبة بشكل عام ثم تحديد واختيار الوسيلة بشكل خاص مثال ذلك قد تم اختيار وسيلة للتليفزيون بشكل عام ولكن قد يتم اختيار قناة محلية معينة فقط لنقل الإعلان عن طريقها.

٧- تحديد شكل الحملة الإعلانية وجدولتها زمنيا بمعنى تحديد ما إذا كانت.

١- حملة إعلانية مستمرة:

وهى عبارة عن مجموعة رسائل إعلانية توجه للجمهور طوال مدة الحملة وقد تعتمد على رسالة إعلانية واحدة لا تتغير توجه للجمهور طوال الفترة مثال ذلك حملة التوعية بتطعيمات الأطفال.

٢- حملة إعلانية مجزأة:

وهى حملة إعلانية يتم فيها قيام المعلن بتجزئة السوق إلى قطاعات أو فئات بخصائص معينة مختلفة ويعد لكل قطاع أو فئة مجموعة من الرسائل الإعلانية التى تتناسب معها أى كل فئة أو قطاع من السوق له حملة إعلانية خاصة به.

٣- الحملة الإعلانية المتكاملة:

وتقوم على أساس مجموعة من الرسائل الإعلانية التى تعمل كل منها على تحقيق هدف جزئى معين ثم يليها مجموعة من الرسائل التى ترتبط أو تقوم على أثر أو نتائج الحملة السابقة ولها هدف آخر.

وهكذا تتكامل هذه الحملة الإعلانية بحيث كل منها يحقق هدف فرعى يساهم فى تحقيق الأهداف الرئيسية للحملة الإعلانية على مستوى المنشأة ككل.

٤ - تحديد المخصصات والميزانيات اللازمة لتمويل الحملة الإعلانية ويتم ذلك فى ضوء الأنشطة والأعمال المطلوبة من كل وسيلة من الوسائل الإعلانية التى يتم الاعتماد عليها فى اتمام الحملة الإعلانية.

٥ - تنفيذ الحملة الإعلانية وفقا للخطة والجداول المحددة لها.

وذلك لضمان تحقيق الأهداف المنشودة فى هذه الحملة ولضمان التنفيذ طبقا للخطة الموضوعة مسبقا.

تقييم الحملة الإعلانية :

وتهدف هذه الخطوة إلى التأكد مما إذا كانت الحملة الإعلانية قد حققت أهدافها أم لا ذلك بتحديد ما تم فعلا ومقارنته بالخطة السابق تحديدها وتحديد الفروق أو الإنحرافات وأسبابها وإتخاذ الإجراءات لتصحيحها بما يساعد فى ترشيد قرارات الإعلان والحملات الإعلانية فى الفترات المقبلة.

استراتيجيات التسويق

١ - ما الفرق بين 4cs ، 4ps ؟

المستهلك 4cs		المزيج التسويقى (المنتج) 4ps	
حل العميل	1- customer solution	المنتج	1- product
تكلفة العميل	2- customer cost	السعر	2- price
الراحة	3- convenience	المكان	3- place
الاتصالات	4- communication	الترويج – العرض	4- promotion

٢ - ما هى العلاقة بين المنتج وطريقة التسويق؟

هناك علاقة بين المنتج والسوق. وهى تشير إلى مدى قدرة الاستراتيجية على تحديد والتعرف على مقاطع السوق والتعرف على المنتجات المناسبة لكل مقطع وهناك عدة بدائل للاختيار هى:

١- استراتيجية السوق الكبير Mass Market Strategy وهى تحديد مقاطع السوق وتقديم منتج واحل لكل المقاطع.

٢- استراتيجية التركيز Focused Strategy وهى تحديد مقاطع السوق ومنتج واحد لكل مقطع.

٣- استراتيجية التشكيل Differentiated Strategy تحديد مقاطع السوق واختيار مقطعين أو أكثر لتقديم منتج أو منتجين حيث يتم تغيير المنتجات لتناسب الحاجات المتنوعة للمقاطع.

٤- استراتيجية النمو المكثف ويتضمن ثلاثة استراتيجيات تحكم العلاقة بين المنتج والسوق وهى:

١- استراتيجية التغلغل فى السوق أو اقتحام السوق Market Penetration ، وهى عبارة عن زيادة المبيعات للمنتجات الحالية فى نفس الأسواق عن طريق استخدام مجهودات تسويقية ذات كفاءة مرتفعة وزيادة معدلات الاستخدام من جانب المستهلكين واجتذاب مستهلكين من المنافسين واجتذاب مستهلكين جدد للسلعة (وتحقيق أعلى نسبة نجاح).

٢- تنمية المنتج Production development أى زيادة المبيعات عن طريق تقديم محسنة لنفس الأسواق الحالية ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية عن طريق تقديم أشكال جديدة للمنتج أو تقديم منتج بجودة مختلفة، أو تقديم أحجام مختلفة وموديلات مختلفة.

٣- تنمية السوق عن طريق تسويق المنتجات الحالية لأسواق جديدة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق فتح أسواق فى مناطق جغرافية جديدة وعن طريق استخدام قنوات جديدة للتوزيع.

العلاقة بين التنوع واستراتيجية التسويق؟

هناك ثلاث استراتيجيات فرعية للتنوع وهى:

١-**استراتيجية النمو المتمركز Concentric diversification** وهى عبارة عن إضافة

منتجات جديدة لفئات جديدة من المستهلكين تستخدم نفس تكنولوجيا الانتاج أو طرق الانتاج الحالية ونظم التسويق الحالية.

٢-**استراتيجية التنويع المختلط Conglomerate diversification** ، وهى عبارة عن إضافة منتجات جديدة لأسواق جديدة لفئات جديدة من المستهلكين تعتمد على طرق وتكنولوجيا جديدة ليس له علاقة بتكنولوجيا الإنتاج الحالية أو الأسواق الحالية.

ما هى علاقة الخطة التسويقية بالإستراتيجية فى التسويق؟

تبين الخطة التسويقية طويلة وقصيرة الأجل تفصيليا كيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وهناك العديد من الطرق التى تقترح كخطة منفذة للاستراتيجية التسويقية والمهم هو الاختيار الجيد من بين تلك البدائل – وعموما فإن هناك العديد من المقررات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى الـ (4ps) وهى على النحو التالى:

١ - خطة المنتج وهى تشمل خط المنتج، الجودة، الخدمات المعاونة، التغليف.

٢- خطة التوزيع وهى تشمل الوسطاء، البرامج المعاونة والمساعدة لهم داخل السوق.

٣- خطة الإعلان وهى تشمل الوسائل الإعلانية المستخدمة والمناطق التى تغطيها وجداول الوقت المحددة لأوقات العرض.

٤- خطة قوة البيع وهى تشمل برامج تدريب رجال البيع وتعيينهم وماذا سيفعلون وأين ومتى وكيف؟

٥- خطة ترويج المبيعات وهى تشمل تحديد الوقت والمكان الذى سيتم فيهما مساعدة المنتج وقنوات التوزيع.

٦- خطة السعر أى الأسعار المختلفة للمنتج وخصم الكميات والأسعار الخاصة والتى تمنح لبعض العملاء.

ماهى عملية الرقابة على الخطة التسويقية؟

١-عملية الرقابة على الخطة التسويقية قصيرة الأجل تشتمل البنود الآتية:

١- المبيعات. ٢- الحصة التسويقية . ٣- التكاليف التسويقية.

٤- فاعلية الإعلان.

٥- قياس فاعلية التوزيع (مراقبة المخازن وحركة الصرف).

٦- مستويات الأسعار. ٧- الأرباح (هامش الربح).

وهذه المراجعة تتم بصفة دورية شهرية أو أسبوعيا حسب الأموال.

٢- ويطلق على عملية الرقابة على الخطة التسويقية طويلة الأجل بالمراجعة التسويقية والتى تركز أساسا على مراجعة الأهداف وصياغتها وأسلوب تحديدها ومراجعة محتويات الاستراتيجية التسويقية والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليها والتغيرات التى طرأت عليها.

استراتيجية دورة حياة المنتج:

١- مفهوم دورة حياة المنتج:

هى الموقف البيعى للمنتج وقدرته على تحقيق أرباح عبر الزمن.

١ – مرحلة التقديم تتميز بـ:

١ – النمو البطئ فى المبيعات.

٢- الأسعار تميل نحو الإرتفاع وذلك بسبب :

أ-ارتفاع تكاليف انتاج المنتج بسبب انخفاض حجم العمالة.

ب- المشاكل التكنولوجية فى الإنتاج بسبب عدم الاستغلال الكامل للطاقة المتاحة.

جـ- ضرورة وجود هامش ربح يساعد فى الإنفاق الترويجى.

٣- يوجد القليل من الشركات التى تبيع منتج جديد.

٢- استراتيجية التسويق فى هذه المرحلة :

١- استراتيتيجة البيع بسعر مرتفع والقيام بترويج كبير وهذه الاستراتيجية تقوم على:

أ-هناك فئة كبيرة من السوق لا تعرف المنتج.

ب-هؤلاء الذين يعرفون المنتج مستعدون لدفع السعر المطلوب فى المنتج.

جـ- المنشأة تواجه منافسة محتملة وتريد أن تبنى تفضيل الماركة.

٢- القيام ببيع المنتج الجديد بسعر مرتفع وبترويج منخفض والغرض من هذه الاستراتيجية الحصول على أكبر ربح للوحدة مع القيام بتخفيض الانفاق التسويقى.

وهذه الاستراتيجية تقوم على :

أ-السوق محدود نسبيا فى الحجم.

ب- معظم السوق على علم بالمنتج.

جـ- الراغبين فى المنتج مستعدون لدفع سعرمرتفع.

د- هناك منافسة محدودة فى السوق.

٣- استراتيجية البيع بسعر منخفض وبترويج كبير وتهدف هذه الاستراتيجية على اختراق سريع للسوق مع أكبر حصة سوقية.

وهذه الاستراتيجية تقوم على:

أ-السوق كبير الحجم.

ب- السوق على علم فنى بالمنتج.

جـ- أغلب المشترين لديهم حساسية للسعر.

د- هناك منافسة قوية محتملة فى السوق.

هـ- تكلفة الوحدة تنخفض مع زيادة الإنتاج وزيادة الخبرة الإنتاجية.

٤- استراتيجية القيام ببيع المنتج بسعر منخفض وبتدريج منخفض وتعتمد هذه الاستراتيجية على أن السعر المنخفض سوف يشجع على قبول المنتج وتقوم على:

أ-السوق كبير الحجم.

ب- السوق على علم كبير بالمنتج.

جـ- السوق حساس للسعر.

د- هناك منافسة قوية محتملة.

ثانيًا: المرحلة الثانية (مرحلة النمو):

تتميز بـ:

١- دخول منافسين جدد للسوق تحت تأثير الفرص المتاحة بالسوق الكبير والإنتاج الكبير وما يصاحبه من أرباح.

٢- إقبال المنشآت على إضافة منتجات جديدة ذات معالم جديدة والسعى نحو قطاعات تسويقية جديدة.

٣- زيادة عدد المنافسين وتعدد منافسة التوزيع وقيام الوكلاء بالتعامل فى أكثر من ماركة.

٤- السعر يبقى على ما هو عليه أو قد يتم تخفيض فى هذه المرحلة وذلك مع زيادة الطلب.

٥- المبيعات تزداد بسرعة مُسَبِّبه انخفاض فى النسبة بين المبيعات والترويج وهذا ما يؤدى إلى زيادة الإنتاج.

استراتيجية التسويق فى مرحلة النمو:

فى هذه المرحلة تحاول المنشأة المحافظة على الزيادة السريعة فى النمو السوقى لأطول فترة ممكنة من خلال اتخاذ الآتى:

أ-تحسين جودة المنتج واضافة ملامح جديدة ونماذج أخرى منه.

ب-الوصول إلى قطاعات جديدة فى السوق.

جـ- البحث الدائم عن قطاعات توزيع جديدة للمنتج.

د- تغيير شكل الإعلان من وعى المستهلك بالمنتج إلى اقتناع المستهلك بالمنتج.

هـ- تخفيض الأسعار لجذب طبقة جديدة يهمهم انخفاض السعر.

ثالثًا: مرحلة النضج:

خصائص هذه المرحلة:

١ - معدل النمو للمبيعات يتجه نحو الإنخفاض.

٢ - هذه المرحلة تنقسم إلى ثلاث:

أ- النمو يهدف النضج فيها إجمالى المبيعات يستمر فى النمو البطىء بسبب دخول بعض المشترين المتأخرين فى السوق. إلا أن أغلب الطلب يأتى من خلال المستهلكين الحاليين للمنتج.

ب- النضج المستمر فيها تحافظ المبيعات على مستوى مستقر لها.

جـ- تآكل النضج يبدأ مستوى المبيعات فى الانخفاض حيث يتحول المستهلك إلى منتجات أخرى.

استراتيجية التسويق فى هذه المرحلة:

١ - استراتيجية التكيف مع السوق وفيها يتم اكتشاف مشترين جدد للمنتج عن طريق:

أ-التطلع إلى أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة.

ب- حث المستهلكين على زيادة استخدامهم للمنتج.

جـ- تحقيق مبيعات جديدة للماركة بين فئات أخرى من المستهلكين.

٢- استراتيجية ادخال تعديلات على المنتج.

يتم تغيير خصائص المنتج بما يؤدى إلى جذب مستخدمين جدد ويتم ذلك عن طريق:

أ-تحسين الجودة من حيث الصفات، المتانة، السرعة، مذاقة.

ب- تحسين شكل وخصائص المنتج.

وهذه الإستراتيجية تحقق المزايا:

١-بناء انطباع جيد عن تقديم الشركة فى السوق.

٢-تعدد أداة تنافسية مرنة لعمل اختيارات متعددة بتكلفة محدودة.

٣- تسمح للشركة باختيار القطاعات السوقية.

وهناك استراتيجية أخرى يمكن

١-استراتيجية التركيز concentration تقوم الشركة بالتركيز على الأسواق وقنوات التوزيع القوية حتى خروجها من السوق.

٢- استراتيجية الاستنزاف Milkine تقوم الشركة بعمل تخفيض حال فى تكاليف المبيعات والتسويق من أجل زيادة الأرباح الحالية وهذا يعجل بانخفاض المبيعات وحذف المنتج.

مرحلة الهبوط	مرحلة النضج	مرحلة النمو	مرحلة البداية
المرحلة، وتتميز بارتفاع حصص السوق وانخفاض معدلات النمو حصة أقل من السوق ومعدلات نمو سلبية	المرحلة، وتتميز بارتفاع حصص السوق وانخفاض معدلات النمو	المرحلة رقم ب، وتتميز بارتفاع حصص السوق ومعدلات النمو	
المرحلة، وتتميز بانخفاض حصص السوق ومعدلات نمو سلبية	المرحلة هـ، وتتميز بانخفاض حصص السوق وانخفاض معدلات النمو	المرحلة ج، وتتميز بانخفاض فى حصص السوق وارتفاع معدل النمو	مرحلة البداية رقم أ

المبيعات

شكل (١-١٢) الأوراق المالية المجمعة لدورة حياة المنتج

العلاقة بين البيع والتسويق

١ - أن البيع هو عملية تبادل بين البائع والمشترى أو المستهلك من أجل تمكين الأخير من حيازة السلعة مقابل سداد قيمتها فى حين نجد أن التسويق عبارة عن إشباع حاجة المستهلكين وفقا لرغبتهم عن طريق عملية التبادل.

٢ -ويتضح من ذلك أن البيع هو أحد الوظائف التسويقية أو أحد مكونات المزيج التسويقى وهومصدر إيرادات المنشأة ولكن هل البيع هو بداية نشاط التسويق أو نهايته بمعنى هل يمكن أن تفترض أن رجال البيع يتعرفوا أولا على رغبات العملاء والسلع المنافسة واخطار المنشأة بذلك من أجل اتباع سلعة بوجه أن المجهودات التسويقية كلها تنتهى بعهملية البيع.

٣- وللرد على هذا الاستفسار فإنه يجب أن نتصور أمامنا وظيفة البيع التى تتميز بخاصيتين هما:

١ - البيع هو مصدر إيرادات المنشأة.

٢ - البيع هو النشاط الذى يرتبط مباشرة بالمشترى أو المستهلك.

وبالتالى يمكننا أن نفترض أنه مادام هناك هدف للمنشأة هو تحقيق ربح معين من خلال رقم مبيعات معين فإن البيع يأتى فى نهاية النشاط التسويقى كهدف تسعى إليه المنشأة.

العلاقة بين البيع والتسويق

أهداف المنشأة	أهداف التسويق	أهداف البيع
زيادة الربحية	زيادة الربح أو هامش الربح أو العائد على الاستثمار لكل نوع من المنتجات	١- الربح كنسبة من المبيعات الكلية. ٢- نسبة الربح لكل نوع من المنتجات.
السوق	١-نصيب المنشأة فى السوق لكل نوع من المنتجات. ٢- مجموعات المستهلكين وخصائصهم. ٣- المناطق الجغرافية. ٤- النمو فى المبيعات.	١-نصيب المنشأة فى السوق موزعا على المناطق ومدة التواجد فى المنطقة منذ دخولها. ٢- توقعات المبيعات. ٣- المبيعات الفعلية. ٤- الدعاية المتوقعة فى مبيعات كل نوع.
زيادة الكفاية الإنتاجية	خفض تكاليف التسويق	١-زيادة المبيعات بالنسبة لكل مندوب بيع. ٢- زيادة كمية المبيعات كل طلبية. ٣- توزيع مندوبى البيع على العملاء.
التدوير	١- زيادة المنتجات الجديدة. ٢- تطوير المنتجات الحالية.	١- الحصول على معلومات عن احتياجات المستهلكين. ٢- الحصول على معلومات عن المنافسين.
كفاءة استخدام الموارد المالية	١- زيادة عدد عناصر البيع. ٢-زيادة قنوات التوزيع. ٣- مستويات المخزون. ٤- التسعير. ٥- الائتمان.	١- الإمكانيات المالية للعملاء. ٢- مصاريف البيع والرقابة على البيع. ٣- العينات. ٤- المعارض.
كفاءة الإدارة	١- طرق الرقابة على البيع. ٢- الإشراف على البيع. ٣- التفتيش والمراجعة.	١- تغيير مندوبى البيع. ٢- التدريب. ٣- التوسع على أعمال الإنتاج.

العلاقة بين اختصاصات مدير التسويق ومدير المبيعات

مدير التسويق	مدير المبيعات
أ-تخطيط الربح للمنشأة من خلال: ١ - دراسة المستهلك. ٢ - وضع استراتيجية التسويق. ٣- دراسة نصيب المنشأة فى السوق وكيفية زيادته.	أ-تحقيق قدر معين من المبيعات من خلال: ١-الاتصال بالمستهلكين. ٢-عرض السلعة. ٣- عقد الصفقات. ٤ - تسليم السلعة للمستهلك.
ب- ينظر إلى الإتجاهات فى المدة الطويلة فيما يتعلق بالمستهلكين الحاليين والمرتقبين.	ب- التعامل فى المدة القصيرة حيث يهتم بالمستهلك الحالى والمنتجات الحالية.
جـ- دراسة مجموعات المستهلكين والتعرف على الفوارق بين كل مجموعة والاستجابة لمجموعة المستهلكين الذين يساهمون فى تحقيق أرباح للمنشأة.	جـ- ينظر إلى كل مستهلك أو مشترى على حدة والعوامل التى تحكم التعامل معه وحجم الصفقة.
د- دراسة السوق وتقدير حجم الطلب والمبيعات أى يهتم بجانب التخطيط والرقابة وتقدير الأعباء المالية لتنفيذ البدائل المختلفة لاختيار افضلها وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات وسياسات التسويق المختلفة لها.	د- يركز على العمل الميدانى وهوالبيع للمستهلك بدرجة أكبر من التركيز على الدراسة والبحث وكذلك فهو يعد البيانات اللازمة عن نشاط البيع والتى يستخدمها مدير التسويق فى وضع الخطط.

ملحوظة هامة :

ويستوجب فن البيع أن يتعامل رجال البيع من كل مشترى أو مجموعة من المشترين بطرق مختلفة بما يتفق مع خصائص وأذواق كل منهم إذ بالإضافة إلى تعريف المشترى بالمنتج واستخداماته فإن رجل البيع يجب أن يكون خبير نفسانى مع بعض العملاء. ومستشار يقدم النصح للبعض، وصديق للبعض، ومحاسب للبعض الآخر.

١-أنواع الخصم فى التسويق

أ-خصم الكمية.　　ب- الخصم التجارى.　　جـ- الخصم النقدى.

أولاً: خصم الكمية:

يقصد بخصم الكمية تخفيض السعر إذا ما قام العميل بشراء كمية كبيرة وعادة تحدد حدود الخصم التى تمنح العميل خصم ٢٪ إذا قام بشراء (٢٠) ثلاجة دفعة واحدة. ويتكرر هذا الخصم فى كل مرة يشترى فيها هذا العدد وقد يحدد هذا الخصم على أساس المبيعات للعميل خلال فترة معينة وليكن شهر حيث تتم تجميع الطلبات التى حصت عليها خلال الشهر ويحاسب عند الخصم الخاص بها.

وقد يعبر عن حدود الخصم بالقيمة كأن يذكر إذا وصلت مشتريات العميل ٢٠٠٠٠ ألف جنيه فى الشهر أو فى كل مرة حسب الأحوال بمنح خصم ٢٪ وفى العادة تحدد نسب خصم متزايدة مع تزايد مشتريات العميل. وميزة خصم الكمية هو تحقيق معدل دوران سريعة للبضاعة والتخلص من عبء تخزينها كما يمكن من مواجهة طلبات كبار العملاء بأسعار تشجع على استمرار التعامل كما أن هذا النوع من الخصم يمكن سرعة التخلص من الأصناف بطيئة الحركة.

ثانيًا: الخصم التجارى:

وهوخصم يمنح لتجار الجملة وتجار التجزئة مقابل ما يقوم به كل منهم سن مجهود كما هوالحال بالنسبة للصيدليات حيث يمنح الصيدلى نسبة خصم ولتكن ٥٪ من سعر القائمة تشجيعا له على تصريف أكبر كمية وفى سلع أخرى قد يمنح خصم لتاجر الجملة ونظرا لأن هذا النوع من الخصم يتم نظير الاجتهاد فى بذل نشاط اضافى فإنه يسمى الخصم الوظيفى.

ثالثًا: الخصم النقدى:

وهو عبارة عن خصم تعجيل الدفع حيث يمنح الخصم النقدى فى حالة السداد

الفورى أو السداد خلال فترة معينة كما هو الحال بالنسبة لشراء الشقق ومنفرد لهذا الجزء عن عرض سياسة الائتمان .

ملحوظة:

ويمكن للعميل سواء كان مستهلك أو تاجر تجزئة أو جملة أن يجمع بين أكثر من طريقة من طرق الخصم .

سياسة الائتمان:

١- وقد تكون سياسة منح الائتمان، وليطلق عليها بالتقسيط للمستهلك النهائى محدود بالنسبة للاقتصاد المصرى خلال الفترة الحالية بسبب زيادة الطلب عند العرض إلا أنه نتيجة لزيادة حجم المخزون وانخفاض حركة البيع وزيادة العرض عن الطلب بالنسبة لبعض المنتجات مثل السلع المعمرة وبسبب ظروف الكساد التى تمر بها مختلف الدول بما فيها مصر فقد بدأ البيع بالتقسيط للمستهلكين النهائيين ينتشر مرة أخرى. ويلاحظ ذلك من الإعلانات الداخلية لبعض متاجر الأقسام فى القطاع العام. وبعض المتاجر القطاع الخاص والتى تتضمن البيع بالتقسيط لأعضاء النقابات المهنية والعاملين فى الأجهزة والشركات فى الدولة.

٢- أما بالنسبة للائتمان الذى تمنحة الشركات المنتجة وتجار الجملة إلى تجار التجزئة والذين يتولوا تصريف منتجات محلية أو مستوردة فإن هذا النوع من الائتمان شائع استخدامه فى أوقات الرواج والكساد على أساس أنه ليس بمقدور تاجرالتجزئة أن يسدد نقدا قيمة البضاعة كلها التى تسلم إليه ولكن يسددها على دفعات حسبما يتم تصريفه منها. وبذلك قد تودع البضاعة لديه لتصريفها بدون أن يدفع مقدم على أن يقوم بتوريد إيراد المبيعات أولا بأول إلى تاجر الجملة أو الشركة المنتجة بعد خصم عمولته منها، أو قد يتم الاتفاق بين البائع والمشترى على طريقة معينة فى السداد حيث يتم تقسيم العملاء إلى:

١- عملاء ممتازين: لهم انتظام فى سداد الدفعات المستحقة عليهم ويقدمون خدمات فى تصريف السلع الخاصة بالشركة. ولا يحتاج إلى متابعة.

٢-عملاء جيدون: هم عملاء لم يحدث أن تأخروا عن سداد الدفعات المستحقة إلا مرة أو اثنين أو ثلاثة. ويمكن للبائع التعامل معهم بكميات محدودة. ويحتاج إلى مجهود فى المتابعة.

٣- عملاء لا يمكن التعامل معهم إلا بسداد الجزء الأكبرمن قيمة البضاعة وليكن ٥٠٪ على الأقل وذلك بسبب توقفهم عن السداد أكثر من مرة وعدم انتظامهم فى سداد مستحقات البائع وضرورة متابعتهم بصفة مستمرة.

٤- عملاء لا يمكن التعامل معهم إلا نقدا وهم العملاء الذين ثبت عدم إمكان البيع لهم على الحساب ومنحهم الائتمان بسبب توقفهم عن سداد مستحقات البائع وإعدام جزء من الديون المستحقة.

وتضع الشركة سياسة الائتمان فى ضوء معايير تتضمن حدود الائتمان والمراجع المختلفة عن كل عميل، ومتوسط فترة التحصيل، وفترة السداد، والخصم النقدى... إلخ.

ماهى المتغيرات التى يجب تؤخذ فى الاعتبار فى تعديل معايير الائتمان؟

- التكاليف التى تتحملها المنشأة نتيجة منح الائتمان، وذلك عن طريق تخصيص إدارة أو قسم للقيام بأعباء هذا العمل.
- الزيادة فى التكاليف التى تتحملها الشركة بسبب زيادة الاستثمار المخصص للمدنيين أى تعطيل جزء من المال كان يمكن أن يدر أرباحا.
- الزيادة فى المبيعات التى يمكن أن تتحقق بسبب تخفيف شروط الائتمان وما يترتب عليها من زيادة فى أرباح الشركة.

تحليل بيانات العملاء:

قبل منح الائتمان لأى عميل يجب على المنشأة أن تتحقق مايلى:

١- الحصول على معلومات عن العميل منه شخصيا وفقا للطلب الذى سيقوم باستيفاء بياناته ومن المصادر الأخرى مثل البنوك والتجار الذين يتعامل معهم.

٢- يمكن تحليل المركز الحالى للعميل من واقع الميزانية والحسابات الختامية للتعرف على حجم الدائنين ومتوسط فترة السداد بالنسبة له والربح الذى يحققه.

شروط الائتمان:

- شروط الائتمان يقصد بها الشروط التى تضمن سداد العميل لقيمة المشتريات الآجلة التى اشتراها من المنشأة. وعلى سبيل المثال قد يدرج فى الشروط (٢/ ١٠ صافى ٣٠).
- ومعناها أن المشترى يحصل على خصم ٢٪ إذا تم السداد خلال عشرة أيام من تاريخ منح الائتمان وإذا لم يرغب فى ذلك فلابد أن يسدد القيمة خلال ٣٠ يوم من تاريخ الائتمان.

فترة الائتمان:

- وكلما زادت فترة الائتمان سوف ينتج عنها زيادة تكلفة إدارة المدينين ومتابعة الديون المشكوك فى تحصيلها وهذا بدوره يؤدى إلى انخفاض الربحية.

طرق التحصيل:

- ارسال خطاب إلى العميل قبل موعد الاستحقاق بفترة بسيطة.
- مخاطبة العميل تليفونيا.
- زيارة العميل فى مكان العمل.
- استخدام وكلاء التحصيل.
- اتخاذ الإجراءات القانونية فى حالة التخلف عن السداد.

الشركات المنافسة وطرق التعامل معها

س١- من هى الشركة المنافسة:

يقصد بالمنافسين من وجهة نظر السوق مجموعة الشركات التى تنتج منتجات تشبع نفس الاحتياجات أو تخدم نفس المجموعة من المستهلكين مثال ذلك. الكمبيوتر قد يكون منافس للآلة الكاتبة على أساس أنه يشبع نفس الحاجة فى الكتابة للمستندات والأوراق.

لذلك على الشركة أن تحدد أى المنافسين سيتم مواجهته والحصة التسويقية لكل منهم وأهدافهم واستراتيجياتهم.

س٢- كيف نعرف أهداف المنافسين:

هناك توجيهات عامة لمعرفة أهداف المنافسين منها:

١-أن مهاجمة فرع واحد من فروع المنشأة المنافسة قد يكون أسهل كثيرا من مهاجمة الشركة الأم أو المركز الرئيسى لها.

٢- يفضل عدم مهاجمة المنتج الرئيسى أو المنتج الوحيد للشركة فى حين يمكن مهاجمة أحد المنتجات بالنسبة لشركة تنتج أكثرمن منتج.

٣- على الشركة أن تراقب وتلاحظ منافسيها باستمرار بحيث يتم مهاجمتهم فى أسواق جديدة أو عند تقديم منتجات جديدة.

س٣ – ماهى مواطن القوة والضعف فى المنافسين؟

١-أن الخطوة الأولى لتحديد مواطن القوة والضعب فى كل سانفس هى جمع بعض البيانات الحيوية عن المنافسين أهمها:

١ - حجم البيعات. ٢ - الحصة التسويقية. ٣- هامش الربح.

٤ - الفائد على الاستثمار. ٥ - التوسعات

٦ - الطاقات المستغلة والعاطلة.

٢- وللشركة أن تستخدم النسب المالية أيضا كمؤشرات عامة للحكم على درجة قوة المنافسين منها مثلا العائد على الأصول. معدل دوران الأصول العائد على حق الملكية وسعر الأسهم العادية فى السوق الذى يوضح مدى الثقة فى المنشأة.

س٤ – ما هى أنماط وردود فعل المنافسين؟

تنقسم أنماط وردود فعل المنافسين إلى أربعة مجموعات:

١- المنافس المتريث 'The haid - back' وهومنافس لا يستجيب بسرعة ولا بقوة للمنافسة ويرجع ذلك إما لضعف امكانياته أو ثقته الزائدة فى عملائه.

٢- المنافس المنتقى 'The selective competor' وهومنافس يستجيب لبعض الأمور التنافسية دون الأمور الأخرى. فمثلا يستجيب للتغير فى السعر ولا يستجيب لتغير شكل المنتج أو تطويره.

٣- المنافس المتحدى الشرس 'The tiger competitor' وهو شرس كالنمر واستجابته يشوبها البطش والعداء لذا يفضل الابتعاء عنه وإلا دمر المنشأة أو دمر نفسه مع المنشأة.

٤- المنافس المتماسك 'The stochastic competitor' وهو رجل غامض يعصب التنبؤ بردود أفعاله ودرجة استجابته للمنافسة لذا يفضل أيضا الابتعاد عنه لحين تكشف ذلك الغموض أن أمكن.

س٥ – ما هى القواعد العامة للتعامل مع المنافس؟

اقترح هندرسون ثلاثة قواعد هى:

١-أجذب المنافس للتعاون مع المنشأة موضحا له الفوائد التى تعودعليه إذا تعاون مع المنشأة وتوقف عن المنافسة فى مواجهتها.

٢- تجنب المحاولة التى توقظ المنافس وتثيرتهوره وحاول دائما أن تكون تصرفاتك بشكل يجعل المنافس يعاملك بعقلانية.

٣- حاول اقتناع المنافس – من باب التمويه – بأنك راضى تماما عن حصتك التسويقية ولا تزيد زيادتها بينما أنت تفعل غير ذلك.

٤- اختيارات.

س ٦ – ماهى الاختيارات الخاصة بتحديد المنافس؟

يتم تحديد المنافس من خلال المقارنة بين عدة اختيارات:

١-المنافس القوى، المنافس الضعيف 'Strong vs. weak' قد تفضل الشركة الدخول بقوة مع المنافس الضعيف وتجنب المنافس القوى إلا أنه بنظرة فاحصة قد نجد أن المكاسب التى قد تحصل عليها الشركة إذا دخلت فى منافسة مع المنافس القوى سوى تكون أكبر ولها مزايا أفضل.

٢- المنافس المناظر تماما. والمنافس غير المناظر close Vs. Distant أن المبدأ العام هنا هو: نافس النظير لك ولا تنافس من هو أقوى منك وغير نظير لك. ولا تسعى للتدمير وإلا انقلبت الآية فقد يصحو المنافس الضعيف بعد تدميره ويجور عليك. وحاول الا تلفت نظر المنافس القوي إليك حتى لا يسرع بتدميرك قبل أن تقوى وتقترب منه.

٤- المنافس السيء والمنافس الحسن Good Vs. Bad المنافس السيء هو ذلك الذى يسعى لتدمير المنشأة باستمرار وهو الذى يحتال ويلجأ إلى الأساليب الملتوية وغيرالأخلاقية بعكس المنافس الحسن الذى يتصف بالشرف وعدم اللجوء إلى اللاأخلاقيات ولا يسعى إلى التدمير ويسعى لكسب الحصة التسويقية وليس شرائها.

س: ما هى الفوائد العامة من وجود المنافسين؟

١-زيادة الطلب.

٢- خدمة قطاعات سوقية جديدة

٣- مزيد من التشكيلة المعروضة

٤- تعويض المنتجين الخاسرين.

نصيحة عامة :

يجب إيجاد توازن بين التركيز على المستهلك والتركيز على المنافس أى ما يسمى بالتركيز على السوق بمعنى أن لا نهتم باحداهما على حساب الآخر.

مصفوفة تحدد تطور السوق

نعم	لا	
التوجيه بالمستهلك Customer Orientation	التوجيه بالمنتج Product Orientation	لا
التوجه بالسوق Market Orientation	التوجه بالمنافس Competitor Orientation	نعم

المحاسبة التسويقية للعملاء :

حساب قيمة عملاء الشراء بالتجزئة المستمرين

تعرف على المنتجات المناسبة لكل مقطع وهناك عدة بدائل للاختيار هى:

١- متوسط قيمة العميل = $\frac{\text{الإيراد التقريبى لعمليات البيع التقريبية}}{\text{عدد العمليات}}$

٢- متوسط العمولة التى يتم الحصول عليها من كل عميل فى كل عملية (أ).

٣- عدد العمولات التى يتم الحصول عليها من كل عميل سنويا (ب).

٤- العمولات السنوية التى يتم الحصول عليها من كل عميل (ت) (أ × ب) = ت

٥- عدد السنوات التى قام العميل بالشراء منك خلالها (ث).

٦- قيمة هذا العميل المستمرة ت × ث .

وعليه يتم تحديد العميل وعمل قائمة بأهم العملاء بشركة.

سياسة تحديد العلامة التجارية أوالماركة

١-العلامة التجارية هى وسيلة لتمييز السلعة أو المنتج عن غيره من المنتجات وتعريف السمة أو السمات الخاصة به.

٢-وتتكون العلامة التجارية من اسم يتكون من عدد من الحروف كما هو لحال بالنسبة لاسم (شمعدان) وقد تأخذ شكل اسم ورقم مثل نصر(١٣١)،كما قد تأخذ العلامة شكل أو صورة وجه كيلوباترا على علبة السجاير كيلوباترا سوبر.

٣- وقد تجمع العلامة بين الاسم والرقم والصورة.

٤- أما الماركة التجارية للسلعة هى عبارة عن علامة تجارية تأخذ أى من الأشكال السابقة ولها حماية قانونية ويتضح من ذلك أن الماركة التجارية ما هى إلا علامة تجارية للسلعة لها حماية قانونية معينة.

٥- الماركة التجارية هى وسيلة تمييز للمنتج توفر له الحماية الكافية فى التقليد ووجود تلك الماركة على السلعة ما هوإلا الالتزام من جانب المنتجة بمواصفات معينة وبسعر معين ووسيلة لتعريف المستهلك بالسلعة وبالتالى تسهل عملية الإعلان والترويج لها وتذكره المستهلك بها وزيادة درجة ولائه مما قد يمكن المنشأة أن تعرض سعر معين لها مستقبلا.

٦- وهناك علامات خاصة بالموزعين وعلامات خاصة بالمنتجين.

أ - العلامة الخاصة بالموزعين أو تاجر التجزئة كما هو الحال بالنسبة للأحذية والبدل والفساتين.

ب- العلامة الخاصة بالمنتجين فإن المنتج يتمسك بها ويلتزم الموزع بتوزيع المنتجات المميزة بها بسبب شهرة المنتج واتساع السوق بالنسبة له وتمسك المستهلك بالسلعة التى يوجد عليها تلك العلامة بسبب تعوده عليها.

ملحوظة هامة :

بالنسبة للمنتجات الجديدة التى تطرح لأول مرة يفضل عدم الإعلان عن اسم الشركة المنتجة على أن تحدد علامة للمنتج وبعد نجاح المنتج فى السوق فإنه يمكن الإعلان من اسم الشركة المنتجة. ويرجع ذلك إلى أن تغيير العلامة فى حالة فشل المنتج فى السوق أمر ممكن بسهولة يعكس الحال بالنسبة لاسم الشركة حيث لا يمكن تغييره بسهولة فى حالة فشل المنتج.

ملحوظة :

١- يفضل عند اختيار الاسم أن يكون سهلا مكون من حروف بسيطة مثل سافو، رابسو.

٢- يختصر اسم الشركة الكبيرة إلى اسم بسيط مثل مرسيدس، فيات، فيلبس.

٣- عند اختيار شكل أو رسم كعلامة تجارية يجب أن يكون الشكل واضح والألوان جاذبة. وقد يفضل استخدام الأشكال الفرعونية لتدل على عراقة المنتج وأهميته.

٤- فى حالة انتاج أكثر من منتج لخط منتجات واحد مثل سيارات فيات من مختلف الأحجام فإنه يفضل اختيار اسم واحد مع التفرقة بين كل حجم والآخر بكتابة رقم بجوار الاسم يدل على سلعة الموتور فيات ١٣٢، فيات ١٢٨.

كيف تهتم بالعميل وتحافظ على ولائه للشركة؟

١- اختلاف الأفكار عند القائمين بالتسويق فكمل منهم يعتمد على :

١- شخصيتى فأنا شخص اجتماعى.

٢- الاجتهاد والمثابرة فأنا لا أستسلم أبدا.

٣- منهجى وأسلوبى فى العمل فهو دائما ما يكون إيجابيا.

٤- مهاراتى فى التسويق فأنا أستطيع الوصول إلى كل شخصية أقابلها.

٥- المنتجات التى أقدمها فهى متميزة.

٦- الموارد التسويقية التى استخدمها فهى مُحَبَّبَة للعملاء.

تلك هى المحاور التى يعتمد على أخصائى التسويق.

أ- أنواع العملاء:

١-عميل عائلى.

٢- عميل يتعامل مع الشركة لمرة واحدة.

٣- عميل تابع.

٤- عميل يتعامل مع الشركة لفترة طويلة.

٥- عميل متوقع.

أ- عميل يشترى بالتجزئة.

ب- عميل يشترى بالجملة (موزع).

ب- خلاف المعهود:

العميل ليس دائما على حق

أنواع العملاء تبعا للنشاط التسويقى

م	النشاط التسويقى	العملاء المتحملين	العملاء
١	إعلانات الإذاعة		
٢	إعلانات الصحف		
٣	العروض المرسلة بالفاكس		
٤	المعارض		
٥	العملاء المرشحين		

س - كيف يمكن الحصول على ولاء العميل ورضائه؟

١-الوفاء بالوعد.

٢- تصحيح الأخطاء.

٣- الإستجابة السريعة للعملاء.

٤- الضمان التأمينى.

٥- الواقعية.

٦- التعاطف.

س- كيفية مواجهة المشاكل مع العملاء؟

١-تحتاج المناقشة إلى وجود شخصين لا تستجيب لمثل هذا الأمر فدائما ما ستخسر إذا ما دخلت فى جدال مع العميل.

٢- دع العميل ينفس عن غضبه.

٣- استهدف جملا تهدف إلى تهدئة الموقف مثل لديك كل الحق فى أن تكون غاضبا.

نصائح هامة :

عليك أن تعرف:

أن العميل الغاضب الذى يَتَفَوَّه ببعض الشتائم لا يحاول إيذاءك فهو فى معظم الأحيان يكون متضررا ويكون اليأس الذى ألم به هو القشة التى قصمت ظهر البعير فينبغى أن تنصت له باهتمام وتعاطف وتحل المشكلة التى يعانى منها على وجه السرعة فهذا ستكون هناك فرصة جديدة أن يتعذر لك فيما بعد وأن يصبح عميلا أكثر ولاء من ذى قبل.

أساليب التسويق الفعالة :

١-دراسة عن رضا العملاء:

١-أنا راضى تماما عن جميع جوانب خدمات العملاء.

٢- بالتأكيد سأشترى المزيد من الشركة فى المستقبل.

٣- أنصح العملاء الآخرين بالتعامل مع هذه الشركة.

٤- هذه الشركة تستجيب لاحتياجات العملاء بشكل كبير.

٥- تتميز خدمة الشركة بالسرعة أكثر من أى شركة أخرى فى نفس المجال.

٦- موظفو الشركة يتسمون باللباقة والتعاون.

٧- تتميز الشركة فى حل المشاكل للعملاء.

عوامل مساعدة فى خدمة العملاء :

١- خدمة العملاء بشكل عام: قم بالتركيز على الخدمة بشكل عام وعليك أن تفكر فى إعادة تدريب الموظفين.

٢- نية الشراء: عليك أن تركز على تسليم منتج جيد ومتابعته للتأكد من أن المستخدمين راضيين عما اشتروه.

٣- الترجيح: ركز على جعل عملائك يشجعون العملاء الآخرين على التعامل مع شركتك عن طريق زيادة جودة المنتج ومحاولة حل أية مشاكل طارئة بإيجابية الاستجابة، تأكد من التعرف على مطالب العملاء وشكواهم ومشاكلهم والاستجابة لها بسرعة كما يجب أن تدرب موظفى خدمة العملاء على إظهار روح التعاون مع العملاء.

٤- سرعة الخدمة: أعمل على الإسجابة لمطالب العملاء واحتياجاتهم بسرعة ودقة .

٥- التعاون: أعمل على جعل موظفيك يتميزون بالتعاون واللباقة فى التعامل مع العملاء وأحرص على إتاحة خدمة العملاء على الدوام.

٦- حل المشاكل: تأكد من أنك تستطيع تشخيص وتحليل المشاكل والشكاوى التى يتقدم بها العملاء وحلها على الوجه الأكمل بما فى ذلك سبل تعويض العملاء على تأخير الخدمة.

تقييم الخدمة عند العملاء:

١ -آداب العاملين.

٢- أداء المهام منذ المرة الأولى بنجاح.

٣- الإعتذار عما قد يحدث من تأخيرات.

٤- عدم الجدال عن الشخص المسئول.

٥- إعداد الأشياء فى الميعاد المتفق عليه.

٦- تكييف المنتجات مع العملاء.

٧- تعامل العاملين مع العملاء.

٨- المساعدة على حل المشاكل.

٩- تقديم معلومات مفيدة.

١٠- إتاحة خدمة العملاء عند الحاجة إليها.

١١- القيام بالعمل المطلوب فحسب.

١٢- القيام بالعمل الضرورى فحسب.

١٣- إبقاء المنتجات نظيفة وأنيقة.

١٤- تذكير العملاء عند الحاجة للمؤن.

١٥- تذكير العملاء عند الحاجة للصيانة.

١٦- الإستجابة السريعة للشكاوى.

١٧- الإستجابة العادلة للشكاوى.

١٨- منافسة أسعار المنافسين.

١٩ - منافسة إمكانية المنافسين.

٢٠ - الرد على التليفون بسرعة.

٢١ - توفير معدات عندما تحتاج معداتك للتصليح.

٢٢ - تقديم فواتير سليمة ودقيقة.

٢٣ - عدم استخدام خطابات وقحة لجمع الفواتير.

٢٤ - عدم استخدام مكالمات تليفونية وقحة لجمع الفواتير.

٢٥ - عدم حشو الفواتير بالإعلانات غير المرغوب فيها.

٢٦ - توفير فواتير للمستخدمين معتادى الشراء.

٢٧ - إعلام العملاء بسرعة بكل المشاكل.

٢٨ - تعويض العملاء عن أية أخطاء أو تأخيرات كبيرة.

٢٩ - الموثوقية.

٣٠ - الإنتظام وعدم مفاجأة العملاء.

٣١ - الإبداع فى حل المشاكل.

استمارة خدمة العملاء

عنصر الخدمة للعملاء	مدى أهمية العنصر للعميل	مدى إجادتك فيه للشركة
١ - أدب وذوق	١ - غير مهم ٢ - مهم إلى حد ما ٣ - مهم ٤ - مهم جدا	١ -غير جيد ٢ - متوسط ٣ - جيد ٤ - ممتاز
٢ - أداء المهام منذ المرة الأولى بنجاح	١ -غير مهم ٢ - مهم إلى حد ما ٣ - مهم ٤ - مهم جدا	١ -غير جيد ٢ - متوسط ٣ - جيد ٤ - ممتاز
٣ - الاعتذار عما قد يحدث من تأخيرات	١ -غير مهم ٢ - مهم إلى حد ما ٣ - مهم ٤ - مهم جدا	١ -غير جيد ٢ - متوسط ٣ - جيد ٤ - ممتاز
٤ - تقديم ضمان	١ -غير مهم ٢ - مهم إلى حد ما ٣ - مهم ٤ - مهم جدا	١ - غير جيد ٢ - متوسط ٣ - جيد ٤ - ممتاز
٥ - عدم الجدال عن الشخص المسئول	١ -غير مهم ٢ -مهم إلى حد ما ٣ - مهم ٤ - مهم جدا	١ -غير جيد ٢ - متوسط ٣ - جيد ٤ - ممتاز
٦ - إعداد الأشياء فى الميعاد المتفق عليه	١ -غير مهم ٢ - مهم إلى حد ما ٣ - مهم ٤ - مهم جدا	١ - غير جيد ٢ - متوسط ٣ - جيد ٤ - ممتاز

نموذج رسالة بريدية رائعة تشجع العملاء على الرد :

١ -عندما تزور الشركة أو تتصل بها هل يكون الموظفون متعاونين ولبقين؟

١ - دائما　　　　٢ - عادة　　　　٣- مطلقا

٢ - إذا كان لديك أسئلة هل نجيبك عليها بوضوح؟

١ -نعم　　　　٢ - لا

٣- هل هناك أية تفاصيل كان من المفترض أن تعالج تمت معالجتها بالأسلوب الذى يرضيك؟

١ -نعم　　　　٢ - لا

٤ - إذا كنت قد طلبت من الشركة أية مطالب فهل كنت راضيا عن طريقة إستجابتنا لمطالبك؟

١ -نعم　　　　٢ - لا

٥ - كيف تقيم معرفتنا وقدرتنا على تغطية احتياجاتك الخاصة؟

١ -ممتازة　　　　٢ - جيدة.　　　　٣- متوسطة　　　　٤ - غير مرضية

٦ - هل هناك أى تغيرات تريد أن نقوم بها؟

١ -.....................................

٢ -.....................................

٣ -.....................................

٧ - فيما يلى بيانات شخصين يمكنك الاتصال بهما لمراجعة تغطية التأمين الخاص بهما:

أ- ١ - الاسم

٢ - العنوان

٣- المدينة

٤ - المحافظة.

٥ - رقم التليفون : ....　تليفون المنزل.............

ب- ١- الاسم

٢- العنوان

٣- المدينة

٤- المحافظة.

٥- رقم التليفون : .... تليفون المنزل.............

نموذج رسالة بريدية رائعة تشجع العملاء على الرد :

١-عشوائى أنت	**مواصفات العميل** ما مدى انطباق العبارة؟ • إلقاء نفسى فى المشرع دون وضع خطة • اتخاذ منهج غير مبرر • عدم حب اتباع التعليمات • حب العمل فى أشياء كثيرة فى وقت واحد • عدم القيام بالعمل بالترتيب	العميل
٢-مرتب أنت	**مواصفات العميل** ما مدى انطباق العبارة؟ • حب وضع الخطط التفصيلية • التركيز على هدف واحد • القيام بالعمل بالترتيب الصحيح • إتباع التعليمات • شخصية تحليلية وغير مندفعة	العميل
٢-غير تقليدى أنت	**كيف يفكر** ما مدى انطباق العبارة؟ • الرغبة فى وجود خيارات وبدائل • الرغبة فى تركيبات جديدة • امتلاك الكثير من الأفكار • الإثارة بكل ما هو جديد • طرح أسئلة غير تقليدية	العميل

٤- تقليدى أنت	**كيف يفكر** ما مدى انطباق العبارة؟ • عدم الرغبة فى وجود خيارات وبدائل؟ • تنظيم المشروعات بشكل جيد • جمع المشروعات للإنتهاء منها • التميز فى إنهاء العمل • إيجاد أفكار مشتركة فى الجدل والمناقشات	العميل
٥- نحب الخصوصية أنت	**فيما يفكر** ما مدى انطباق العبارة؟ • الرغبة فى العمل وحيدا • غير اجتماعى • يجد التعاون والتنسيق مع شخص آخر أمر صعب • التشويش والإرتباك عند العمل مع عدة أشخاص • تفضيل الاحتفاظ بالأفكار للنفس	العميل
٦- نحُب المشاركة أنت	**كيف يفكر** ما مدى انطباق العبارة؟ • الرغبة فى وجود خيارات وبدائل • الرغبة فى تركيبات جديدة • امتلاك الكثير من الأفكار • الإثارة بكل ما هو جديد • طرح أسئلة غير تقليدية	العميل
٧- مستقبل أنت	**هل العمل مع الآخرين يمنحة طاقة أم لا؟** ما مدى انطباق العبارة؟ • حب العمل مع الآخرين • اجتماعى جدا • الاشتراك فى المجموعات بكل ثقة • التشجيع عند العمل مع آخرين • حب مشاركة الأفكار مع الآخرين	العميل

٨- معبر	هل العمل مع الآخرين يمنحة طاقة أم لا؟	
أنت	ما مدى انطباق العبارة؟ • جذب الآخرين للتحدث معه • الإحساس بمشاعر الآخرين • متفتح • طرح الكثير من الأسئلة • الترحيب بالنصيحة والاقتراحات • حب مشاركة الأفكار مع الآخرين. • جودة التعبير عن المشاعر. • امتلاك آراء جيدة وقوية. • عدم الخوف من الاختلاف مع الآخرين. • امتلاك أفكار جيدة.	العميل

٤- مراقبة أعمال التسويق (نموذج):

أوراق عمل جدول مراقبة أعمال التسويق:

١ -الحصول على العملاء
- ١- قوة (نقاط القوة)
- ٢- ضعف (نقاط الضعف)

٢- جمع المعلومات
- ١- نقاط القوة
- ٢- نقاط الضعف

٣- تخطيط التسويق
- ١- نقاط القوة
- ٢- نقاط الضعف

٤- الاتصالات
- ١- نقاط القوة
- ٢- نقاط الضعف

٥- خدمة العملاء
- ١- نقاط القوة
- ٢- نقاط الضعف

٦- التنظيم والإدارة
١- نقاط القوة
٢- نقاط الضعف

٧- التجديد
١- نقاط القوة
٢- نقاط الضعف

تكشف المراقبة عن نقاط القوة ونقاط الضعف.

نموذج تخطيط «تطوير جدول زمنى للتسويق»:

١-البند الأول فى الجدول الزمنى...

٢- الخطة المصغرة للبند الأول ....

٣- من المسئول عن تنفيذ هذا البند؟ ....

٤- ما هو الميعاد لتنفيذه؟ ....

٥- ما هى الموارد الخاصة التى يحتاجها؟

١-أشخاص آخرون

....

....

....

٢- أموال جنيه دولار يورو

٣- خبرات خاصة؟ ....

٤- مواد ومعادت خاصة؟ ....

٥- ما الهدف من تنفيذ هذا البند؟ ....

الهدف الأساسى ....

المعلومات الهامة لكتابة خطة تسويق :

١-تسأل رجال المبيعات أو الموزعين على وجهة نظرهم فى الجودة والمنافسة وما إلى ذلك.

٢- تجمع تفصيلات عن المبيعات الخاصة بالعام الماضى أو الأعوام السابقة؟

٣- تجمع معلومات عن الأوقات التى قلت فيها المبيعات الخاصة بمنتج أومنطقة أو أى شيء آخر؟

٤- تحصل على إحصائيات عامة عن المبيعات فى السوق الذى توزع فيه أو خاصة بالمنتج الذى تنتجه حتى تعرف موقعك بالنسبة لمنافسك فى هذا المحال؟

٥- تجمع أكبر قدر من المعلومات عن منتجات المبيعات أو عن نوعية المبيعات أو أنشطة التسويق التى كانت مجدية فى العام أو العامين الماضيين؟

٦- تحصل على أسعار الطباعة والمشتريات الأضافية وخدمات التخطيط أو آية تكاليف آخر تعرف أنك ستحتاج لتضمينها فى ميزانيتك؟

٧- تسأل عن بعض العملاء عن جودة خدماتك أو منتجاتك أو عن أفكارهم ومقدماتهم عن كيفية التطوير؟

٨- تخطيط لبعض عروض التخفيضات وتحسب عوائدها وتكالفها المتوقعة؟

٩- تجميع معلومات عن التكاليف والأسعار لتستخدمها فى عمل الميزانية؟

١٠- تحصل على معلومات على أى منتجات جديدة تقدمها أثناء الفترة التى تغطيها الخطة؟

قالب خطة التسويق :

يتمثل فى ثلاث محاور رئيسية: ١- بحث وتحليل التسويق.

٢- القرارات المبنية على البحث والتحليل.

٣- نتائج القرارات المتخذة.

وإليك بعض سمات أساسية للخطة :

١- ملخص تنفيذى.

٢- بحث وتحليل التسويق.

٣- المنتج / الخدمة.

٤- التسويق:

١-تعريف السوق.

٢- قطاعات السوق.

٣- تحليل القطاع.

٤- حجم السوق.

٥- اتجاهات السوق.

٦- خصائص السوق.

٥- اتجاهات الصناعة.

٦- وصف المنافسين.

٧- عوامل أخرى.

٨- قرارات تخطيط كبيرة.

٩- استراتيجية تسويق كلية.

١٠- عروض منتجات / خدمات.

١١- الأسواق المستهدفة.

١٢- موقف المنافسة.

١٣- الأسعار.

١٤- قنوات التوزيع.

١٥- اتصالات التسويق.

١٦- نتائج قرارات التسويق.

١٧- توقعات المبيعات.

١٨- العوائد المتوقعة.

١٩- تكاليف الوحدة المستهدفة.

٢٠- ميزانيات التسويق.

٢١- ميزانيات التكاليف.

٢٢- ميزانية رأس المال.

٢٣- ميزانيات الأشخاص والمهارات.

٢٤- الملاحق.

كيفية التنوع فى الخطة :

خطة التسويق:

١-تحليل الموقف.

٢-تاريخ المبيعات.

٣- ملف مواصفات.

٤- المبيعات فى مقابل الأهداف.

٥- العواملالمؤثرة على الأهداف.

٦- الربحية.

٧- العوامل المؤثرة على الربحية.

٨- بيئة السوق.

٩- معدل النمول.

١٠- الإتجاهات.

١١ - التغيرات.

١٢ - إجراءات المنافسين الحديثة أو المتوقعة.

١٣ - نشاط الحكومة.

١٤ - المشاكل والغرض.

١٥ - مناطق المشاكل.

١٦ - الغرض.

١٧ - أهداف التسويق.

١٨ - المبيعات.

١٩ - ملف مواصفات التسوق.

٢٠ - هامش الربح.

٢١ - استراتيجية التسويق.

٢٢ - برامج التسويق.

٢٣ - اقتراحات المنتج.

أهداف الخطة التسويقية عمومًا:

تختلف الأهداف تبعًا للخطة والغرض منها، وإليك أهم الأهداف عمومًا.

١ -إيجاد عملاء جدد.

٢ - بيع منتجات أكثر للعملاء الحاليين.

٣ - تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

٤ - تحسين توزيع المنتجات والخدمات الجديدة.

٥ - تحسين خدمة العملاء.

٦ - تقليل شكاوى العملاء.

٧- تحسين أداء رجال المبيعات والموزعين.

٨- تطوير قنوات جديدة للتوزيع (مثل الويب).

٩- التغلب على المنافسين.

١٠- زيادة قيمة المعروضات لمجابهة تيار منافسة الأسعار.

١١- دراسة التوقعات بشأن تقنية أو عملية جديدة.

١٢- زيادة متوسط حجم الطلبات.

١٣- توليد قيادات أكبر أو أفضل لفريق المبيعات.

١٤- التوسع فى أسواق جغرافية جديدة.

١٥- تعيين موزعين وتجار تجزئة جدد.

١٦- تغيير الطريقة التى ينظر إليها العملاء المتوقعين إلى العطاء الذى تقدمه.

الخطة التسويقية الخاصة بأسواق سنة 2006

شركة Equipment Manufacturing Company LTD

الثالث من فبراير سنة 2006

المحتويات

الجزء

الملحقات

١-مقدمة :

لقد تضائل حجم المبيعات بأسواق بريطانيا فى السنوات الأخيرة. كانت الشركة تبيع كميات معقولة من منتجات صناعة معالجة المياه بهذه الأسواق، ولكنها لم تكن أبدًا منطقة رئيسية لممارسة هذا النشاط بها. ولهذا السبب، تعرفنا على بعض المعلومات عن هذه الصناعة أو عن إمكانية هذا السوق فى إستيعاب منتجاتنا. وبتوجيهات من الاتحاد الأوروبى، قامت هذه الصناعة بعمل برنامج رأسمالى كبير التنمية. ولهذا، شعر مدير المبيعات والتسويق بحاجتنا إلى تحليل وضعنا بالسوق واستعدادنا للنمو حتى تتم الاستفادة من مستوى الإنفاق فى هذه الصناعة.

٢-ملخص :

بالرغم من هبوط مبيعاتنا بسوق بريطانيا، إلا أن مبيعات الفلاتر قد تضاعفت ثلاثة مرات خلال الثلاث سنوات الماضية. كانت هذه الزيادة أساسًا فى صناعة معالجة المياه. أما مشكلة المناطق، فهى تخص الصمامات المستديرة؛ حيث إن حصتنا من السوق تبلغ ١٠٪ بالإضافة إلى انخفاض المبيعات فى صناعة معالجة المياه. أما الآن، فقد أصبحت حصتنا من السوق بمقدار ١٠٪ للفلاتر و ٥٪ للصمامات. كما أننا نعتقد أننا قادرون على زيادة حصتنا من هذا السوق، إذا ظلت الأوضاع الاقتصادية فى حالة استقرار. بالإضافة إلى ذلك، تعبئة كل من الفلاتر والصمامات معًا سيحسب لصالحنا وضد المنافسين.

يتمثـل الهدف من هذه الخطة فى تحقيق نمو حقيقى بالمبيعات ببريطانيا بمقدار ١٠٪ وذلك فـــى غضون الثلاث سنوات القادمة ومضاعفة حصتنا من السوق للفلاتر إلى ٢٠٪ ومضاعفة حصتنا من السوق للصمامات إلى ١٠٪ وذلك فى السوق المتوقع لسنة ٨٠ × ٢٠. وفى أثناء ذلك ، ترغب فى زيادة الهامش الإجمالى من ٩٣٪ إلى ٧٢٪ قبل عام ٨ ×٢٠ . فى هذه الخطة،ترد كل التفاصيل الخاصة بكيفية تحقيق ذلك باستثمار المصادر والموارد البشرية، ولكن بدون الاستثمار فى المصانع أو الماكينات.

٣- تحليل الوضع :

٣-١ الافتراضات :

- سوف يبقى مستوى التضخم عند نسبة ٣٪ فى عام ٦ ×٢٠ وسيزداد إلى ٤٪ فى سنة ٨ × ٢٠.
- لن تتجاوز العلاوات الخاصة بالأجور فى الشركة مستوى التضخم خلال الثلاث سنوات القادمة.
- لن يقوى موقف الجنيه الإسترالينى أمام اليورو أو الدولار الأمريكى طول الفترة الزمنية للخطة.
- لن يتم أى تأجيل فى الفترة الزمنية الخاصة بصناعة معالجة المياه لتنفيذ توجيهات الاتحاد الأوروبى الخاصة بترشيد استهلاك مياه الشرب.

٣-٢ المبيعات (السابقة / الميزانية) :

المبيعات المتوقعة بأسواق بريطانيا

شركة Equipment Manufacturing Company LTD

البيانات الخاصة بالمبيعات (السابقة والمتنبأ بها)

منطقة المبيعات :	٣ سنوات ماضية			٣ سنوات مستقبلية		
بريطانيا	الحقيقة			المتنبا بها		
	١	٢	٣	١	٢	٣
السنة (كل القيم مقدرة بالألف جنيه)	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
الفلاتر	200	450	600	750	900	1.050
الصمامات	1.400	1.200	1000	1.060	1.151	1.287
المكونات	300	350	400	450	525	600
الإجمالى	1.900	2.000	2.000	2.260	2.576	2.937

قم بالرجوع إلى ملحق 1.06-1.10 الشامل من كتاب Budgets & Sales History لمزيد من التفاصيل عن المبيعات والطلبيات الخاصة بالمدة من سنة 20X3 إلى سنة 20X5 وعن المبيعات والميزانيات للمدة من سنة 20X6 إلى سنة 20X8 .

٣-٣ الأسواق الاستراتيجية :

تتمثل أسواقنا الاستراتيجية فى الصناعات الكيماوية / البتروكمياوية وصناعة معالج المياة والصناعات الورقية وصناعة الأغذية. هذه هى المبيعات الخاصة بهذه الأسواق لسنة 20X6 والتنبؤات لسنة 20X8 :

الصمامات المستديرة

المبيعات ببريطانيا – الأسواق الاستراتيجية

المنتج: الصمامات المستديرة	**الحقيقة - 20X5**		**المتنبأ بها - 20X8**	
الصناعة	الف جنيه	%	الف جنيه	%
الصناعات الكيماوية/ البتروكيماوية	360	36	430	33
صناعة معالجة المياه	150	15	300	23
الصناعات الورقية	120	12	150	12
صناعة الأغذية	80	8	90	7
صناعة أخرى	290	29	317	25
الإجمالى	1.000	100	1.287	100

الفلاتر والمكونات

المبيعات ببريطانيا – الأسواق الاستراتيجية

المنتج: الصمامات المستديرة	الحقيقة - 20X5		المتنبأ بها - 20X8	
الصناعة	الف جنيه	%	الف جنيه	%
الصناعات الكيماوية/ البتروكيماوية	200	20	250	15
صناعة معالجة المياه	400	40	900	55
الصناعات الورقية	150	15	220	13
صناعة أخرى	250	25	280	17
الإجمالى	1.000	100	1.650	100

الصناعات الكيماوية / البتروكيماوية

تعد الصناعات الكيماوية / البتروكيماوية من أكبر أسواقنا على مستوى العالم. حيث أنها تمثل ٢٥٪ من إجمالى مبيعاتنا بأسواق بريطانيا. وبالرغم من كونها مصدرًا كبيرًا للعائد، إلا أن السوق قد تأثر كثيرًا من حركة تحسين الأوضاع إلى جانب الإنتاج الضخم من الكيماويات الذى قامت بانتاجه بعض المناطق المهمة مثل أوروبا وصولا إلى الشرق الأقصى. ومن ناحيتنا، سوف نبذل قصارى جهدنا حتى نحافظ على مكانتنا فى هذه الصناعة ببريطانيا خلال السنوات القليلة القادمة.

صناعة معالجة المياه

تمثل صناعة معالجة المياه ٢٨٪ من مبيعاتنا ببريطانيا، كما أن هذه الصناعة تعد أكثر القطاعات وأسرعها نموًا. فى هذه الصناعة أيضًا، يتم تنفيذ برنامج استثمارى رأسمالى كبير يتماشى مع توجيهات الاتحاد الأوروبى الخاصة بمعالجة مياه الشرب والتخلص من مياه الصرف. ونحن نتوقع أن نحقق استفادة من مستويات الإنفاق المتزايدة فى هذه الصناعة.

الصناعات الورقية

إن الصناعات الورقية فى طريقها إلى التخلص من حالة الركود التى تمر بها ولكن ببطء حيث إن أسعار الخشب اللبابى قد ارتفعت بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة. ومع زيادة الطلب على الورق المصقول، نتوقع تحقيق زيادة فى صناعة الفلاتر والصمامات، ومع ذلك، سيكون معدل نمو أسواق بريطانيا نموًا بطيئًا.

صناعة الأغذية

إن حجم مبيعاتنا فى صناعة الأغذية يتميز بأنه يتضاءل حيث إنها تمثل ٦٪ فقط فى بريطانيا،وذلك يرجع إلى قوة وازدياد المنافسة من قبل مصنعى الصمامات المستديرة من مادة الاستانليستيل فى الشرق الأقصى.

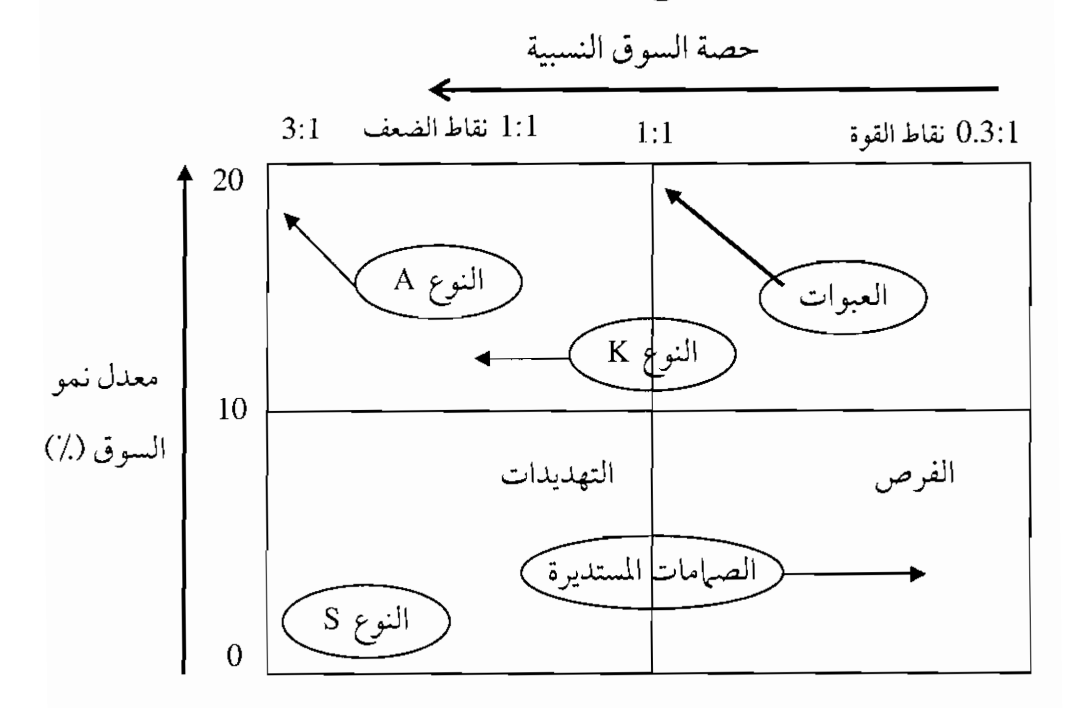
العملاء الاستراتيجيون

طبقا لتحليل المبيعات لسنة 20X5 ، توجد قائمة بأسماء عملائنا الكبار. هذه القائمة (الموضحة فى الملحق 3.01 الموجود بكتاب (Major Customer) تحتوى على أسماء أهم أربعين عميل لدينا، منهم ٢٠٪ هم العملاء الدائمون والذين يمثلون نسبة ٨٠٪ من إجمالى المبيعات.

وبسبب قلة عدد العملاء الدائمين – أى وجود حسابات يصل عددها إلى ٨٠٦ حساب فقط فى سنة 20X5 وحصول عدد قليل من العملاء على قدر كبير من المنتجات – أصبح من المهم زيادة عدد العملاء الدائمين.

٤-٥ المنتجات الرئيسية

هذه هى مصفوفة بيانات المنتج الخاصة بمعدل المنتجات:



الصمامات المستديرة:

إن منتج الصمامات المستديرة أوشك على الانهيار،ولـذلك ننـوى أن نقـوم بعمـل تغطية لكل من المنافس / العميل خلال الستة أشهر القادمة لتحديد احتياجات السوق لمنتج جديد. سوف يستغرق تصنيع هذا المنتج الجديد ثمانية عشر شهرًا على الأقـل، وفى الوقت نفسه، سنستمر فى تنمية مبيعات منـتج الصـمامات المسـتديرة باعتبـاره إحـدى المكونات فى عبوات الفلاتر فى صناعة

الفلاتر

وصل النوع S من الفلاتر إلى مرحلة التشبع من دورة حياتـه، أمـا النـوع A فهـو بمرحلة النضوج مِنْ تطوره، بينما النـوع K والعبـوات يمـثلان المرحلـة السريعـة مـن التطور. ومن المتوقع أن يستمر ذلك.

٣-٥ مناطق المبيعات الرئيسية

شركة Equipment Manufacturing Company LTD

البيانات الخاصة بالمبيعات (السابقة والمتنبأ بها)

منطقة المبيعات : بريطانيا المنتج : الصمامات المستديرة	الحقيقة			المتنبأ بها		
السنة (كل القيم مقدرة بالألف جنيه)	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
الجنوب	295	250	230	240	250	260
وسط البلد	485	415	360	370	390	420
الشمال	525	420	300	325	351	422
ولاية ويلز	45	55	60	65	70	75
سكتلندا وأيرلندا الشمالية	50	60	50	70	90	110
إجمالي المبيعات ببريطانيا	1.400	1.200	1.000	1.070	1.151	1.287

شركة Equipment Manufacturing Company LTD

البيانات الخاصة بالمبيعات (السابقة والمتنبأ بها)

منطقة المبيعات : بريطانيا المنتج : الفلاتر والمكونات	الحقيقة			المتنبأ بها		
السنة (كل القيم مقدرة بالألف جنيه)	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
الجنوب	120	252	350	445	565	655
وسط البلد	164	248	298	348	387	435
الشمال	182	245	277	308	345	395
ولاية ويلز	20	30	39	51	65	85
سكتلندا وأيرلندا الشمالية	14	25	36	48	63	80
إجمالي المبيعات ببريطانيا	500	800	1.000	1200	1.425	1.650

تتركز المبيعات الخاصة بمنتجاتنا الرئيسية فى منطقتى وسط وشمال بريطانيا، وخاصة فى الصناعات الكيماوية، تهدف المبيعات الخاصة بالفلاتر والمكونات فى الأساس إلى صناعة معالجة المياه التى تغطى القطر بأكمله، بينما تتميز صناعة معالجة المياه بالقوة فى منطقة الجنوب ببريطانيا وذلك مع شركات مرافق المياه Thames و Southern و Wesscx ومن المتوقع أن يستمر هذا النمو السريع إذ أننا قمنا بعقد اتفاقية عمل مع شركة مرافق المياه Thames .

لقد تأثر منتج الصمامات كثيرًا بحالة الكساد، وذلك فى منطقتى وسط وشمال بريطانيا، من المتوقع إجراء بعض التحسينات على هذا المنتج بالمناطق المذكورة.

ولكن نظرًا لانتشار النباتات فى المنطقة، لن نتمكن من الوصول إلى مستوى المبيعات الذى قد حققناه فى الماضى من قبل.

٤- الأهداف التسويقية :

- زيادة حجم المبيعات ببريطانيا بمقدار ١٠٪ فى السنة ولمدة الثلاث سنوات القادمة.
- مضاعفة حجم المبيعات من الصمامات المستديرة فى صناعة معالجة المياه خلال ثلاث سنوات.
- زيادة حجم المبيعات من العبوات إلى خمسين وحدة خلال ثلاث سنوات.
- مضاعفة حصص السوق الخاصة بالفلاتر فى صناعة معالجة المياه قبل عام 20X8 .
- مضاعفة حجم المبيعات الخاصة بالموزعين فى كل من سكتلندا وأيرلندا الشمالية قبل عام 20X8 .
- زيادة إجمالى الربح من ٣٩٪ إلى ٤٣٪ قبل عام 20X8 .

٥- الإستراتيجيات التسويقية :

المنتجات:

- تعبئة المنتجات (الصمامات المستديرة مع الفلاتر).
- تصميم أنواع جديدة من الصمامات المستديرة.
- تصميم قطع غيار للنوع S من الفلاتر.

التسعير:

- إلغاء سياسة التخفيضات على النوع S من الفلاتر تدريجيًا.
- سيتم تطبيق سياسة الاختراق على العبوات، طالما أن ذلك سوف يساعد الشركة على بيع المزيد من الصمامات.
- سيتم تطبيق سياسة الاختراق على النوع k من الفلاتر طالما أن ذلك سيزيد من نسبة قطع غيار الخراطيش.

الترويج:

- تغيير تنظيم المبيعات.
- إعادة تشكيل إدارة المبيعات.
- زيادة الدعاية.
- استخدام البريد.
- زيادة تغطية المعارض.

التوزيع:

- تغيير قنوات التوزيع.
- زيادة تغطية المبيعات.

٦- الجداول:

الجدول الرئيسى			
المنطقة : بريطانيا السنة: 20X6			
الشهر	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢	المسئوليات	
خطة العمل		القسم	الشخص
إعادة التشكيل الإدارى	←	القسم التنفيذى	RLT
استخدام البريد	←	قسم التسويق	AJK
الدعاية	←	قسم التسويق	AJK
المعارض	←	قسم التسويق	AJK
التسعير	←	قسم المبيعات	EGM
التوزيع	←	قسم التسويق	AJK
تحليل السوق	←	قسم التسويق	AJK
تصميم	←	القسم الهندسى	TRG

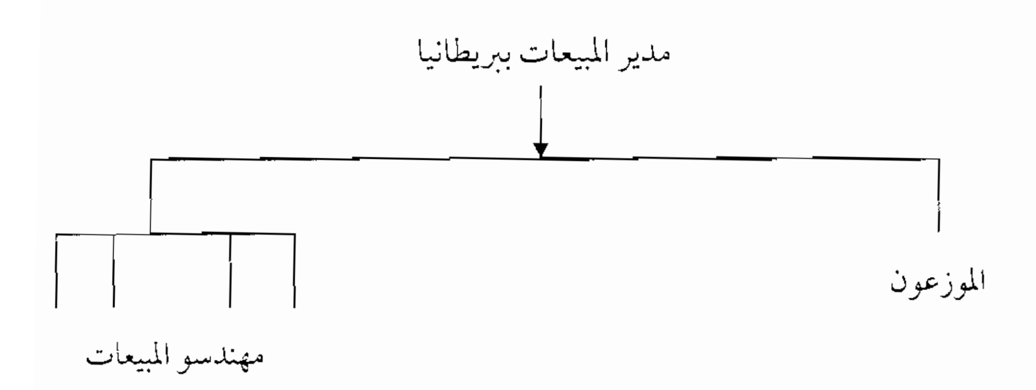
هذا الجدول الموضح أعلاه خاص بسنة . أما الجداول الخاصة بسنة وسنة فهما موجودان معًا فى خطط العمل وذلك فى الملحقات و .

٧- ترويج المبيعات:

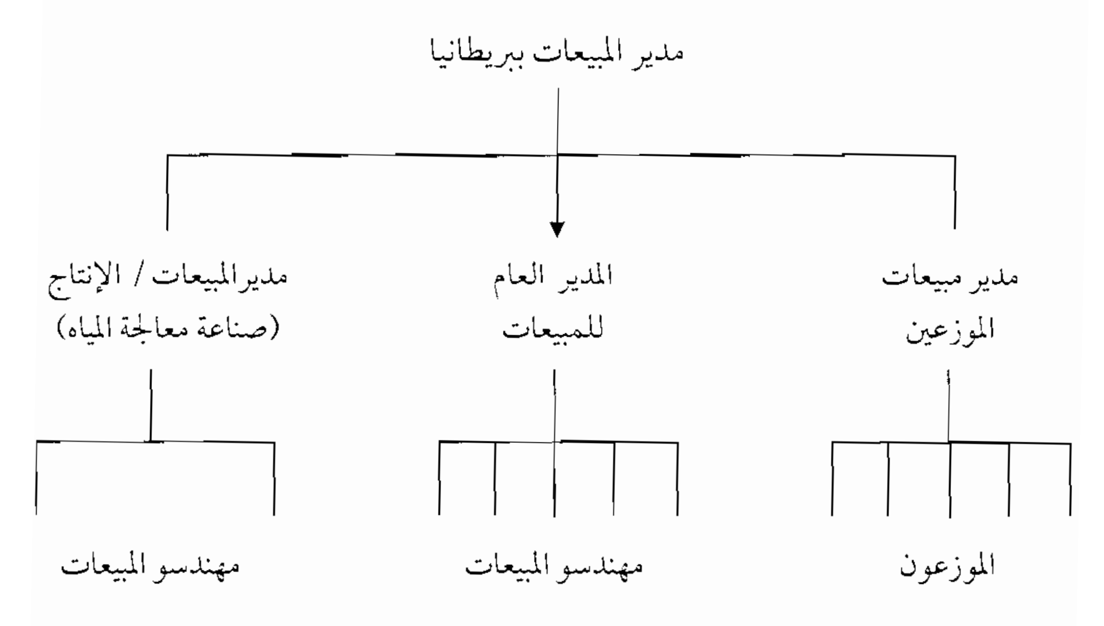
تتركز المبيعات الخاصة بالصمامات فى منطقى وسط وشمال بريطانيا حيث التوزيع الجيد للمنتجات وخاصة عن طريق مركز الموجود بمدينة . ومن ناحيتنا، سوف نقوم بعملية تقييم لحركة التوزيع في هذه المنطقة وبدراسة إمكانية شراء مركز ليكون مركز للتوزيع والمبيعات لنا فى الشمال، لقد تضاءل حجم المبيعات فى كل من ويلز واستكلندا وأيرلندا الشمالية. ولذلك سوف نقوم بعملية تقييم أخرى للموزعين بهذه المناطق ومن المحتمل أن يتم استبدالهم بآخرين.



هذا هوالشكل الإدارى الحالى:



طبقًا لهذا التشكيل، يقوم مهندسو المبيعات بـالبيع لأصـحاب الحسـابات الكبـيرة والرئيسية ولشركات المقاولات، بينما يقـوم مـدير المبيعـات ببريطانيـا بـإدارة المبيعـات والتوزيع. هذا التشكيل يفتقر إلى التفاصيل. لذا، نقترح تبديله بالتشكيل المبين هنا:



مدير المبيعات ببريطانيا سوف يصبح مدير المبيعات بالسوق، كما سوف نقوم بترقية مهندس المبيعات الذى يعمل أيضا كالخبير الصناعى لمنصب مدير صناعة معالجة المياه. بالإضافة إلى ذلك، سنحتاج إلى انتداب ثلاثة أفراد آخرين هم المدير العـام للمبيعـات، مدير موزعى المبيعات ومهندس مبيعات.

المنصب	الموظفون الحاليون	الموظفون الجدد	الإجمالى
المدير العام للمبيعات		١	١
مدير المبيعات ببريطانيا	١		
مدير المبيعات بالسوق			١
مدير مبيعات الموزعين		١	١
مدير صناعة معالجة المياه			١
مهندسو المبيعات	٦	١	٦
الإجمالى	٧	٣	١٠

سوف يتم توجيه المصروفات الخاصة بالدعاية إلى صناعة معالجة المياه. ولكننا سنستمر فى الوقت نفسه بعمل الدعاية فى الأدلة التى يحصل عليها المشترون. إلى جانب ذلك،سنقوم بالإشتراك فى معرض The Pump and Valve Exhibition كل سنة كما تعودنا وسنشترك أيضًا فى معرض International Water Exhibition فى نوفمبر سنة (هذا المعرض يتم كل ثلاثة سنوات) والجدول الخاصة بالدعاية لسنة هو كالتالى:

دعاية بالصحف

الطلب: صناعة معالجة المياه — السنة 2006

وسائل الإعلان	رقم	السعر البدئى	إجمالى التكلفة	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
		£	£												
معالجة وترشيد المياه	2	1.800	3.600			x							X		
خدمات المياه	2	1.500	3.000				x							x	
النشرة الخاصة بتعليمات ترشيد المياه	3	800	2.400		x			x					x		
الدليل السنوى الخاص بترشيد المياه	1	2.000	2.000	x											
إجمالى التكلفة			11.000												

٨- الميزانيات وحساب والأرباح والخسائر :

سوف ترتفع نفقات التشغيل الخاصة بالعمليات فى بريطانيا وذلك لتغطية التكاليف الخاصة وترويج المبيعات اللازمة لتنفيذ الخطة. هذه هى التفاصيل الخاصة بميزانية نفقات التشغيل.

ميزانية نفقات التشغيل عن سنة القسم: المبيعات ببريطانيا						
العنصر	نفقات سنة 20x5 ألف جنيه	٪	التضخم ألف جنيه	النمو ألف جنيه	نفقات أخرى ألف جنيه	نفقات سنة 20x6 ألف جنيه
الرواتب	160	3	4.8	75.0		239.8
التعيين	3	3	0.1	6.0		9.1
السفر/ الاستقبال	30	3	0.9	7.0		37.9
تكاليف السيارات	14	3	0.4	6.0		20.4
الدعاية	10	3	0.3	11.0		21.3
المعارض	10	3	0.3		28.0	38.3
المطبوعات	10	3	0.3		5.0	15.3
عناصر متنوعة	10	3	0.3			10.3
الإجمالى	247	3	7.4	105.0	33.0	392.4

فى السنوات التالية، لن تتحمل الشركة مثل هذه التكاليف المرتفعة الخاصة بالمعارض، كما لن تتواجد التكاليف الخاصة بالتعيين إلا بالسنة الأولى فقط. سوف ترتفع التكاليف الخاصة بالمطبوعات فى السنة الثانية والثالثة وذلك عند طرح المنتجات الجديدة من الصمامات والفلاتر بالسوق.

يتمثل التأثير العام للخطة فى قلة الأرباح فى السنة الأولى. ولكن هذه الأرباح سوف تزيد سريعًا بعد زيادة معدل النمو فى السنة الثانية والثالثة. هذا هو حساب الأرباح والخسائر الخاصة بالعمليات فى بريطانيا:

٩- أنظمة التحكم وإجراءات التعديل:

	نفقات سنة 20X6 ألف جنيه	نفقات سنة 20X7 ألف جنيه	نفقات سنة 20X8 ألف جنيه
مبيعات محررة على قائمة الحساب	2.260	2.576	2.937
تكلفة المبيعات	1.356	1.507	1.674
إجمالى الربح	904	1.069	1.263
تكاليف المبيعات والتسويق			
الرواتب	239.8	249.4	259.4
التعيين	9.1	3.2	3.4
السفر / الاستقبال	37.9	39.4	41.0
تكاليف السيارات	10.4	21.2	22.0
الدعاية	21.3	22.2	23.0
المعارض	38.3	11.0	26.4
المطبوعات	15.3	36.0	31.7
عناصر متنوعة	10.3	10.7	11.1
إجمالى تكاليف المبيعات			
تكاليف الإدارة	392.4	393.1	418.0
تكاليف معالجة البيانات	159.4	166.4	174.1
تكاليف التوزيع	32.0	33.3	34.6
إجمالى نفقات التشغيل	60.0	65.0	70.0
(المتعلقة بالخطة)	643.4	657.8	696.7
أرباح التشغيل			
(المتعلقة بالخطة)	260.6	411.2	566.3

سوف يكون هناك اجتماعات ربع سنوية تتعلق بالخطة التسويقية. ومن أجل هذه الاجتماعات، سوف يتم إعداد ملخص للمقارنة بين التكاليف والميزانية وللمقارنة بين التقدم الفعلى والجداول، كما سيتم أيضًا عرض تقرير حول تنفيذ خطط العمل بهذه الاجتماعات.

سوف يتم مراجعة هذه الخطة كل اثنى عشر شهرًا.

٧- الحملات الإعلامية – الإعلانات – (الدعاية) ووضع الميزانية :

١- عملية تخطيط إعلان :

١-تحديد أهداف مفيدة.

٢- التصميم وفقا لهذه الأهداف.

٣- اختيار مدى تحقيق الأهداف.

٤- إعادة التصميم بناء على الاختيار.

٥- زيادة نسبة الإعلانات الناجحة.

٦- التوقف عن الإعلان فور توقفه عن تحقق الأهداف.

٢- أهداف الإعلان :

س: كيف تعرف أنك تحقق الهدف.

١- ارتفاع المبيعات. ترتفع المبيعات أينما وعندما تنفذ الإعلان.

٢- كثرة الإتصالات التليفونية.

٣- كثرة الإجابة البريدية. تزيد استجابة العملاء بالبريد بعد أسبوع من مشاهدة الإعلان.

٤- انتاج منتج جديد تزيد طلبات وتغطية الصحافة للمنتج الجديد بشكل ملحوظ بعد ظهور الإعلان.

٥- استبدال العملاء منتج منافس بمنتجك الجديد. تزيد المبيعات نتجة اتجاه العملاء لشراء منتجك بدلاً من آخر منافس.

٦- تشجيع الإعلان الشفهي. يبدأ العملاء الحاليين والقدامى فى التحدث وفى حث الآخرين على شراء منتجك.

٧- زيادة حصتك فى السوق. تزايد مبيعاتك بشكل أسرع من مبيعات الشركات الكبيرة المنافسة.

٨- تشجيع موزعين جدد. زيادة عدد الموزعين الذين يهتمون بالعمل معك.

٩- نمو المبيعات عن طريق إيجاد صورة أو سمعة جيدة. تنمو المبيعات بالتدريج لكنها تنمو بالتأكيد مع تحسن سريع فى صورة وسمعة الشركة.

١٠- جذب المزيد من المشترين ذوى المستوى العالى. زيادة بيع المنتجات غالية الثمن أو زيادة سعر منتجاتك أوحتى عدم الإضطرار للقيام بالتخفيض حتى يشترى العميل.

١١- جذب نوعية مختلفة من العملاء، زيادة مبيعاتك لمجموعة مختلفة من العملاء.

١٢- بيع المنتج الجديد للعملاء الحاليين، زيادة بيع المنتج الجديد لقاعدة العملاء الحالية.

١٣- زيادة عدد الزائرين لمتحرك، زيادة عدد الأشخاص الذين يزورون متحرك وكذلك زيادة أرقام المبيعات.

كيف تعيد تصميم خطة إعلان وتضع ميزانية لتحقيق أهدافك:

١-زيادة فعالية الإعلان، استخدم تصميمات وتوقيعات وأماكن مختلفة للإعلان.

٢-تقليل تكاليف الإعلان. استخدام تصميمات وتوقيعات وأماكن مختلفة للإعلان.

٣- زيادة الأرباح، محاولة رفع الأسعار وتقليل التكاليف بحيث يصبح هامش الربح أكبر. (وهذا يعنى غالبًا تحسين جودة المنتج فى تعيين المستهلك).

٨- ورقة عمل ميزانية الإعلان :

* شركة ever grow

ميزانية الإعلان

نوع المنتج / أسمدة ذوابة.

الشهر	مجلات	جرائد	T.v	راديو	Wep	Direct mail	Tele marketing
يناير							
فبراير							
مارس							
ابريل							
مايو							
يونيو							
يوليو							
أغسطس							
سبتمبر							
أكتوبر							
نوفمبر							
ديسمبر							
السنة	الإجمالى						

تخطيط الكوبونات وعروض المبيعات :

تأثير العروض على المبيعات :

ربما يؤثر الكوبون أو التخفيض أو أى شكل من أشكال عروض المبيعات على السوق بأربع طرق محتملة. حيث أنه قد يشجع على واحد أو أكثر من التصرفات الآتية:

١-تغيير الماركة، يشجع العرض الخاص المستهلك على شراء ماركة جديدة أو التعامل مع شركة جديدة.

٢- تكرار الشراء، من المرجع أن يظل المستهلك يشترى هذا المنتج أو يتعامل مع نفس الشركة بسبب العرض.

٣- الإسراع فى الشراء، يتعجل المستهلك فى الشراء – أو يشترى كميات كبيرة نتيجة للعرض. (احترس قد يحدث انحدار فى مستوى الشراء فيما بعد).

٤- توسيع الفئة، يستخدم المستهلك منتجات أو خدمات أكثر شبيها بمنتجك كنتيجة للعرض.

تخطيط برامج الكوبونات :

إذا طبعت الكوبونات ووزعتها فقد يحدث أشياء متعددة.

١- قد يتجاهلها السوق.

٢- قد يستفيد منها بعض العملاء المتوقعين ويصبحوا عملاء مربحين لك فيما بعد.

٣- قد يتجاهلها الجميع فيما عدا بعض الأشخاص الذى يسعون إلى التخفيضات فحسب ولا يسعون إلى الشراء أبدًا بالسعر كاملا.

٤- بعض الكوبونات قد لايستفاد منها ولن تربح مبيعات جديدة.

٥- قد يستخدم العملاء الموجودين الكوبونات لشراء ما كانوا سيشترونه دون كوبونات وفى هذه الحالة تكون قد ضحيت بأموالك دون فائدة ترجى.

٦- قد تتدفق إليك مبيعات جديدة تسعدك – إلى أن تكتشف فى عملية كسب هذه العمليات الجديدة.

أساسيات تحليل ربحية الكوبونات :

عليك أن تقوم بعمل استمارة لحساب التكاليف والأرباح الناتجة عن برنامج الكوبون وفيما يلى الفئات العامة للتكاليف:

١-التكاليف الثابتة: هـى تكاليف تصميم الكوبون وتكاليف الطابعة وهكذا. تأكد من تضمين جميع التكاليف الثابتة التى يجب دفعها من أجل إنشاء الكوبون والبرنامج.

٢- التكاليف المتراكمة أو التكاليف المتغيرة: هى التكاليف التى تتغير بتغير عدد الكوبونات لاحظ أن الكثير من هذه التكاليف تقاس كل ١٠٠٠ كوبون وليس لكل كوبون واحد، عندما تحصل على عـروض الأسـعار من المطابع أو الـشركات التى تتولى مثل هذه المهام، ستكون هذه العروض فى الغالب لكل ألف كوبون.

التعلم من الخبرات السابقة من سيناريو الكوبونات:

١-هل عملت كوبونات تكفى للوصول إلى السوق؟

٢- هل وصلت طريق التوزيع التى تستخدمها كوبونات كافية للسوق المستهدف؟

٣- هل عرضنا أشياء محفزة بما فيه الكفاية لجذب أعمال جديدة؟ (المؤشر على ذلك هو ارتفاع معدلات الاسترداد بشكل غير متوقع)؟

٤- هل قدمنا ما يزيد عن الضرر لجذب أعمال جديدة.

٥- هل كانت النفقة الثابتة أكثر مما توقعنا – وإذا كان الأمر كذلك فكيف نختصرها فى المرة القادمة؟

٦- هل كانت نفقاتنا المتغيرة أكثر مما توقعنا – وإذا كان الأمر كذلك فكيف نختصرها فى المرة القادمة.

٧- هل هناك عدد كبيرة من الكوبونات لم يسترد وإذا كان الأمر كذلك فكيف تقلل الأخطاء أو الغش فى المستقبل.

٨- هل كانت تكلفة معالجة الكوبون أكثر مما نتوقع وإذا كان الأمر كذلك فكيف نقلل هذه التكلفة فى المرة القادمة؟

١٠- هل نجح برنامج الإعلانات؟

س- هل حقق الكوبون واحدًا وأكثر ممايلى؟

١-ساعد على جذب عملاء جدد بعضهم سيصبح عملاء دائمين.

٢- ساعد على التفوق على المنافسين.

٣- زاد المبيعات فى الوقت الحالى.

٤- قدم خدمة أومنتج جديد للعملاء.

٥- دعم مبادرات إعلانات أو مبيعات أخرى.

٦- ساعد على بيع منتج آخر للعملاء الموجودين.

٧- ساعد على تحفيز فريق المبيعات.

٨- جعل الموزعين أو تجار التجزئة أو الوسطاء على استعداد لرفع منتجك أو خدمتك.

٩- ساعد على زيادة التوزيع.

١٠- ساعد على توجيه العملاء إلى الشراء عبرالويب.

١١- ساعد على زيادة معدلات الشراء المتكرر.

١٢- زاد حصتك فى السوق.

١٣- جذب العملاء الذين يسعون لعقد صفقات والاستفادة من التخفيضات.

١٤- جذب مجموعة معينة من العملاء بعرض مصمم وموزع لهم خصيصًا.

١٥- زاد الربح.

مناهج بديلة لزيادة المبيعات للعملاء:

١-تقديم أطعمة مجانية.

٢- منح الهدايا.

٣- تقديم جوائز للأعمال المتكررة.

ورقة اتصالات الوسائط جراند / مجلات :

١-اسم الصحفى.

٢- اسم الصحيفة.

٣- اسم العمود.

٤- مجال تخصص الصحفى.

٥- عنوان الصحفى ورقم تليفونه.

٦- ما أرسلته إليه.

٧- ملخص آخر محادثة مع الصحفى.

قوائم الوسائط للشركة :

١-الوسائط المحلية للشركة.

٢- الوسائط المحلية للمكاتب الفرعية.

٣- الخدمات السلكية التى لديها مكاتب فى مكان تمركز شركتك.

٤- الصحف اليومية (قائمة بالصحف الكبرى).

٥- الصحف اليومية (قائمة بالصحف الصغرى).

٦- الصحف الأسبوعية.

٧- محطات الراديو والتليفون المحطات التى لديها برامج عن الشركات والتى يمكن أن تغطى شركتك. ستجد المنتجين المناسبين داخل قسم إنتاج الأخبار فى المحطة..

٨- الصحف الخاصة بالتجارة والتكنولوجيا.

٩- مطبوعات المستهلكين (ابحث ع صحفى يغطى موضوعك ويعتقد أنك متميز).

(١) كيف تطور شركتك :

إن الموظفين فضلا عن العملاء فى حاجة إلى التعرف على نظام وأهداف الشركة ومميزاتها التى تساعدها على التنافس مع الشركات الأخرى فضلا عن الترويج لها.

- **بعض الأسئلة الهامة لمعرفة مبادئ ونظم العمل فى الشركة :**

١ -هل تعمل الشركة بإتباع نظام فريق العمل أو كل فرد على حدة؟

٢- كيف تتعامل الشركة مع الفشل؟

٣- كيف تتعامل الشركة مع التغير؟

٤- كيف تقوم الشركة بإتخاذ القرارات؟ من المسئول عن اتخاذ القرارات المصيرية؟

٥- كيف يمكنك ترتيب أولويات العمل؟

٦- كيف يمكن مشاركة المعلومات داخل وخارج الشركة؟

٧- كيف يمكنك تأليف رؤية طويلة المدى أو قصير المدى حول اتخاذ القرارات؟

٨- كيف تتأكد أن هناك موظفين لديهم القدرة على المنافسة؟

٩- كيف تشجع التغير والتنوع؟

١٠- كيف يتم معاملة الموظفين؟ وما رؤية الشركة حول الموظفين؟

- **تطوير السياسة المتعلقة بالموارد البشرية :**

١ -الاستعانة بفريق العمل ذات نظام التوجيه والقيادة. (تعمل هذه الاستراتيجية على تكليف الموظفين بمهام العمل وتركز طاقات كل شخص على أهداف الشركة).

٢- التركيز على أوجه المنافسة الأساسية مع الشركات الأخرى.

٣- وضع هدف إرضاء العميل كهدف أساسى فى كل شىء يتم إجراؤه فى الشركة. (وسوف يكون كل شخص فى الشركة فى حاجة لمعرفة العميل).

٤- منح المكافآت لفريق العمل دون تخصيص أحد.

٥- مشاركة المعلومات الخاصة بالشركة فيما بين الموظفين ليتمكنوا من الاستفادة لتقديم الربح المادى للشركة. والشعور بنجاح الشركة.

- **كيف يمكن إيجاد فريق العمل؟**

- **مواصفات الوظيفة بصورة فعالة؟**

١- ما مستوى التعليم والخبرة المطلوبة فى العمل؟ نوصى بهذا الصدد أنك توضح أن هذه المستويات مفضلة غير أنها ليست حتمية.

٢- قائمة بالواجبات والمسئوليات التى تقع كل كاهل شاغل هذه الوظيفة.

٣- اسم الشخص الذى سوف يقع المرشح تحت إشرافه.

٤- إيضاح للسمات الشخصية التى تبحث عنها. مثل المهارات – الحافز الداخلى للعمل – والقدرة على العمل فى فريق.

٥- لا ينبغى أن يقتضى طلب الوظيفة وضع صورة للمرشح للعمل. إلا إذا كانت الوظيفة تتطلب وجود بعض الخصائص الشكلية المعينة (عادة يكون هذا الأمر فى مجالات الإعلان والتمثيل وليست أغلب مجالات العمل).

اختيار المرشح المناسب للوظيفة أو العمل :

- **هناك عوامل عليك أن تنتبه إليها عند قراءة السيرة الذاتية للمتقدم :**

١- طور الفترة التى قضاها المرشح فى أى وظيفة سابقة.

٢- هل تتناسب خبرة العمل السابقة للمرشح مع متطلبات العمل لديك.

٣- هل يوحى شكل السيرة الذاتية بجدية المرشح للعمل لديك.

٤- هل قام المرشح بالتأكيد على مهارات وخبرات تتعلق بالوظيفة المطلوب شغلها.

٥- هل المرشح للعمل يبدو أنه ينتقل كثيرا بين الأعمال المختلفة.

- **تفادى الأسئلة الآتية عند إجراء المقابلة الشخصية (interview):**

١ – ما عمرك؟

٢ – هل كانت متهما فى جريمة من قبل؟

٣ – هل تتمتع بصحة جيدة؟

٤ – الأسئلة الخاصة بالمقابلة فى المجال الذى تعلن الشركة عنه فقط.

٥ – لاحظ لغة المتقدم للعمل الكلامية والجسدية فى الأداء.

- **كيفية الأستعانة بالعميل لبناء خطة التسويق:**

١ –التأكد أن وضع الشركة يعتمد على الكيفية التى ترغب أن يتصور بها العملاء الشركة والمنتجات والخدمات التى تقدمها.

٢ – بناء الثقة فى الشركة والماركة المسجلة الخاصة بها بناء على الثقة المتبادلة مع العملاء من خلال الالتزام دائما بالمواصفات المطلوبة.

٣ – تخصيص المنتجات لكى تتوافق مع حاجة العملاء الأساسيين.

٤ – اكتشاف أفضل العملاء مع الشركة والتأكد مع الإبقاء عليهم.

- **كيفية كتابة موجز لخطة التسويق:**

١ – غرض الخطة: ما الغرض الذى تهدف الخطة إلى تحقيقه؟ وهو إنشاء الوعى لدى العملاء بالشركة وبالعلامة المسجلة الخاصة بالشركة فى السوق.

٢ – مميزات المنتج والخدمة: كيف يتمكن المنتج أو الخدمة من تلبية احتياجات العميل أو مساعدته.

٣ – العميل: من هو العميل الأساسى؟

٤ – هوية الشركة وموقع المنتج: كيف يرى العميل الشركة والمنتج؟

٥- مكانة الشركة فى السوق: ما موقع الشركة فى السوق؟ كيف تتميز الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى.

٦- وسائل التسويق: ما هى الأدوات التى يمكنك الاستعانة بها من أجل إنشاء الوعى لدى العملاء وإقامة العلاقات معهم.

٧- الميزانية: ما نسبة المبيعات التى تمثلها عملية التسويق؟ تتفق الشركة ١٦٪ من المبيعات لتنفيذ خطة التسويق.

- **كيف يمكن تحديد العميل المستهدف من خطة التسويق :**

هناك أربع أقسام فى خطة التسويق؟

١-المنتج: تجذب منتجات معينة أنواعا معينة بين العملاء؟

٢- الجغرافيا: يوجد لدى المناطق الجغرافية المختلفة عملاء لهم عادات وتفضيلات فى الشراء مختلفة عن بعضهم البعض.

٣- الخصائص المعبرة عن اتجاهات وميول العملاء: وذلك مثل حب مواجهة المخاطر من شأنه أن يساعدك على تصميم خطة التسويق للوصول إلى هؤلاء العملاء المحددين.

٤ - الدراسات الديموغرافية: يمكنك تقسيم السوق وفقا للمنتجات المطلوبة من قبل العملاء فى السوق وكم عدد مرات ذلك ومتى؟ وما إلى ذلك من الأسئلة من هذا القبيل.

- **إجراءات الأبحاث على السوق المستهدفة :**

من خلال المجموعات الآتية؟

١-زملائك فى العمل: تطلب أهل الثقة بطرح وجهة نظرهم حول وضع الشركة ومدى توقعاتهم حول نجاح المنتج.

٢- أعضاء قناة التوزيع: تحدث إلى الموردين، الموزعين وتجار التجزئة ومندوبى

المبيعات والذين غالبا ما يوجد لديهم آراء محددة حول وضع منتج الشركة فى السوق.

٣- المجموعة محل الاهتمام عليك بالحصول على تقرير من العملاء من خلال المجموعات محل الاهتمام، تأكد أن هؤلاء العملاء ليسو بالعملاء الذى اشتركوا من قبل فى تصميم وتطوير المنتج فمن المعلوم أنك ترغب فى الحصول آراء محايدة فى هذا الشأن.

٤- أسواق الاختيار: دراسة وضع المنتج فى السوق من خلال اختبار تسويق المنتج فى منطقة جغرافية معينة.

- **ماهى قواعد تحديد سعر المنتج والخدمة للعميل:**

١- حينما يكون الطلب أكثر من العرض يمكنك أن تضع سعر للمنتج أعلى من السوق؟

٢- عدم أهمية السعر: إذا كانت هناك حاجة إلى المنتج أو رغبة فيه.

٣- هناك منافسة كبيرة فى الأسواق عليك بخفض سعر المنتج لضرب الشركات المنافسة.

٤- وجود خصائص مميزة لدى المنتج يجعلك قادر على وضع سعر أعلى للمنتج.

٥- وضع المنتج يلزم بوجود سعر معين للمنتج عليك بفحص التكاليف المطلوبة من أجل صنع المنتج والسعر الذى يعرضه السوق على المنتج ثم قم بإيجاد السعر المتوقع مع التكاليف والذى يسمح لك بعمل هامش ربح جيد مع وضع الشركة فى مكانة جيدة بالسوق.

٦- تغيرالسعر وفقا لمنحنى الطلب على المنتج سوف تقدم المنتج بسعر عالٍ فى هذه الخطة وكلما بدأت تقلل من التكاليف يتسنى لك تخفيض السعر تبعًا لذلك.

٧- زيادة الأسعار عند عدم وجود شركات منافسة فى ضوء جودة عالية للمنتج.

٨- تقديم أقل سعر للمنتج. حينما ينبغى عليك أن جذب أكبر عدد من العملاء على وجه السرعة سوف تقدم المنتج بسعر منخفض بأقل ربح.

٩- تحديد الأسعار الصادرة عن الشركات المنافسة.

١٠- تحديد الأسعار مع وضع العوامل النفسية فى الاعتبار للعميل.

١١- تخفيض أسعار المنتج القديمة لجذب العميل نحو المنتجات الأحدث.

- **حملة الإعلانات يجب الإلتزام بالآتى فيها :**

١-استهداف فئة معينة من العملاء.

٢- توصيل صور إيجابية عن الشركة.

٣- إنعكاس رؤية ونظام العمل لدى الشركة فى الإعلان.

٤- إقناع العميل بشراء المنتج عن طريق عرض سمات المنتج.

- **الدعاية :**

تتمثل أفضل الطرق للترويج عن نشاط الشركة من خلال الدعاية المجانية حيث تقوم بصياغة الفكرة الخاصة بالشركة على هيئة (قصة). وحاول الآتى:

١-الكتابة إلى أحد الصحفيين.

٢- إصدار مطبوعات صحفية تجيب على الأسئلة المتعلقة بالهوية والزمان والمكان والأسباب.

٣- إنشاء مجموعة من الموارد الدعائية ونبذة عن فريق إنشاء الشركة. وصور من الأشخاص الأساسية فى الحكاية ومعلومات حول خلفية الشركة وأية وسيلة إعلامية أخرى.

- **تطوير ملف المعلومات الخاص بالعميل تحتاج إلى المعلومات الآتية :**

١-معدل شراء العميل للمنتج مؤخرًا   ماهو؟

٢- معدل شراء العميل للمنتج بصورة عامة ماهو؟

٣- المبلغ الذى ينفقه العميل تقريبًا فى عملية البيع الواحدة ماهو؟

٤- المبلغ الذى أنفقه العميل خلال الشهور السنة الماضية أو العام الماضى.

٥- أماكن أجزاء عملية البيع وكيفية القيام.

٦- هل هناك مرتجعات والأسباب وراء ذلك إذا كان هناك أى منها.

٧- طريق الدفع وبيان الديون.

٨- أنواع وتواريخ الدعايات التى تقوم الشركة بإرسالها للعميل.

٩- للمعلومات التى يتم تجميعها خلال إجراء الحوارات مع العميل.

١٠- شعور العميل حول منتجات الشركة بالمقارنة بالشركات المنافسة.

- **مكافأة أفضل العملاء:**

١-العروض المقدمة فى رحلات الطيران.

٢- الهدايا – الحفلات – الخصومات.

٣- البرامج والدورات الخاصة بهم لتعليمهم.

٤- الكوبونات.

- **تقييم العمل بالشركة فى خدمة العملاء:**

١-هل تقوم بمعاملة جميع العملاء بنفس الطريقة؟

٢- هل يوجد لديك علاقة متبادلة مع العملاء يتسنى لك من خلالها اكتساب المزيد الخبرة والمعلومات ؟ هل تتعلم منهم أو يتعلمون منك؟

٣- هل تحتفظ بعملائك؟

٤- هل تركز شركتك على العميل.

كيفية إدارة الأزمات الخاصة بالشركة :

١-اتخاذ الاحتياطيات اللازمة للحماية من الدعاوى القضائية المقامة ضد الشركة.

- **كيف نواجه رفع الموظفين قضايا الفصل التعسفى على الشركة؟**

١- الحصول على التأمين المناسب من المسئولية. وبذلك تضمن أنه حتى فى حالة رفع دعوى قضائية عليك على الأقل تستطيع تغطية التكاليف المادية ولا نخاطر بإلقاء الشركة فى أزمة مادية لا يمكن معالجتها.

٢- توخى الحرص بشدة عند اختيار الموظفين الذين يعملون لديك فى الشركة حيث أهم الخصائص التى يمكن الرجوع إليها فى اختيار الموظف الكفاءة، الشخصية الاحتفاظ بملف حالى به معلومات حول موظف. ويسجل فيه الترقيات والزيادات وتقييمات الأداء والتدريب وكل ما يتعلق بخرق نظام الشركة،قم بكتابة الملف بحيادية وأعمل على تسجيل الأحداث الواقعية ينبغى أن يشترك أكثر من شخص واحد فى كتابة الملف فقد يساهم فى كتابته المشرف المباشر على الموظف أو المدير أو أى شخص آخر له علاقة اتصال مباشر بالموظف.

٣- كتابة أى اتصالات يتم إجراؤها مع الموظف حول أداء العمل، عليك بالحصول على إيصال موقع من قبل الموظف يؤكد إطلاعه على هذا الملف المكتوب.

٤- مراقبة الموظفين فيما يتعلق بظهور علامات الإعياء أو المرض العقلى أو المخدرات أو استخدام الكحوليات أو الضغط أو السلوك العدوانى، الأمر الذى ربما يشير إلى مشكلات محتملة قد تستدعى فى النهاية إقالة الموظف.

٥- الاهتمام بأية شكاوى تتسلمها حول أى موظف بجدية تامة والتحقيق فى هذه الشكاوى بصورة تامة.

٦- استشارة المحامى فى المقام الأول فى حالة ما إذا اكتشف أنه ينبغى عليك فصل الموظف. ويقوم المحامى بتحديد موقفك القضائى حيال فصل الموظف من حيث القوة، الضعف للشركه.

كيفية التعامل مع الانخفاض فى المبيعات :

١ -رفع تقرير أسبوعيا حول سير المبيعات حتى تتمكن من تحديد نماذج لحركة المبيعات بالشركة.

٢ - لا تقم بتخفيض الأسعار لو كان منتجك عالى الجودة فإن العميل يصاب بلبس إذا فعلت ذلك.

٣- إجراء حوارات مع العملاء. إذا إنهم يمثلون أفضل مصدر للمعلومات حول السبب وراء انخفاض المبيعات.

٤ - تأكد أنه لم يدخل السوق شركة منافسة جديدة دون علمك.

٥- تأكد أن جودة المنتجات لازالت أعلى من متوسط الشركات الأخرى العاملة فى نفس المجال.

٦ - عليك بالتحكم فى تكاليف الأعباء الإضافية وتخفيضها إذا كان ذلك ممكنا لاسيما حينما لاتؤدى النفقات إلى وجود إيرادات للشركة.

٧- أجعل السيولة فى مقدمة الأوليات المطروحة أمامك. فإن هذا يساعد على التغلب على العديد من العقبات فى عالم الإدارة والأعمال.

٨- عليك بوضع خطة طوارئ ممتازة حينما ترى بداية وقوع انكماش مالى كبير فى المبيعات.

٩- إذا كان قد فات الأوان لاستدراك أزمة السيولة عليك باستشارة شركة مختصة بتسوية الديون أو مستشار فى إدارة الأزمات المالية أو محامى يساعدك على التغلب على هذه المشكلات مع الدائنين.

كيف نتصرف عند تخلف الموظفين ذوى المناصب القيادية عن العمل؟

١-عليك أن تجعل الموظفين الأساسيين لدى الشركة يدربون الموظفين البديلين لهم داخل الشركة. بهذه الطريقة إذا حدث شيء سوف يتقلد المنصب شخص له خبرة ومدرب على القيام بالمهام المطلوبة فى هذا الشأن.

٢- التعامل مع مستشار متميز مختص فى المتابعة. والذى يمكن أن يساعدك بصورة مؤقتة فى حالة مغادرة أحد الموظفين الأساسيين للشركة.

٣- تدريب الموظفين العاملين فى الشركة على المناصب القيادية فى مختلف الأقسام ومن ثم إذا غادر أحد الموظفين للشركة سوف يحل محله موظف آخر.

٤- إجراء مقابلة شخصية مع الشخص الذى يرغب فى الخروج من الشركة لاكتشاف الأسباب الرئيسية وراء قراره بمغادرة الشركة. وربما يمكنك منع نفس الشىء من الحدوث فى المستقبل.

كيفية إدارة الأزمات الخاصة بالأمور المالية فى الشركة :

١- عليك بنقل وضع الشركة إلى ما هو أفضل من حيث السيولة وذلك نظرًا لأن السيولة تعتبر بمثابة الوسيلة التى لاتقهر عندما يكون من الصعب الحصول على قرض فى ظل وجود ركود اقتصادى.

٢- عليك بالتخطيط لاستغلال الفرص المتاحة للحصول على الأصول التى لم تكن متاحة خلال فترة انتعاش الاقتصاد.

٣- عليك بتقليل الأعباء الإضافية إلى الحد الأدنى الذى يمكنك من خلاله تشغيل الشركة عليك بالعودة إلى الاستعانة بالأساليب التى كانت مستخدمة فى بداية تأسيس الشركة والتى تعتمد فيها بأقل قدر من ممكن على المصادر أو المعونة الخارجية. الإيجار بدلا من الشراء والاحتفاظ بالحد الأدنى من الموظفين والاقتراض والتبادل متى يكون ذلك ممكنا.

كيفية إدارة الأزمات الخاصة بالأمور المالية فى الشركة :

١-كتابة التعليمات الخاصة بكيفية استخدام وصيانة المنتج.

٢- تطبيق التعليمات التحذيرية الخاصة بكيفية استخدام وصيانة المنتج د.

٣- التأكد من أنك تدرب الوكلاء والموزعين والممثلين لهم على الاستخدام الصحيح للمنتج.

٤- الاستجابة على الفور للشكاوى الخاصة بالمنتج.

٥- إنشاء لجنة لفحص أمان منتجات الشركة تحول بالمسئولية عن مراجعة مواصفات الأمان وإنشاء مواصفات جديدة كلما تطورت الشركة.

٦- توخى الحزر من الرَّغم بوجود مستوى معين من الأمان لا يوجد فعليا فى المنتج عند الإعلانات والدعاية.

٧- الحصول على تأمين مسئولية المنتج حيث يقع تحت نطاقة أى ضرر شخصى أو التأمين على الممتلكات.

٨- البحث عن محام ذى كفاءة عالية يمكنك اللجوء إليه فى حالة رفع دعوى تتعلق بمسئولية الشركة نحو المنتج.

٩- موجز القول الإلتزام بتصميم وتقديم وتسليم منتج ممتاز.

كيف نتفادى تعرض الشركة للإفلاس:

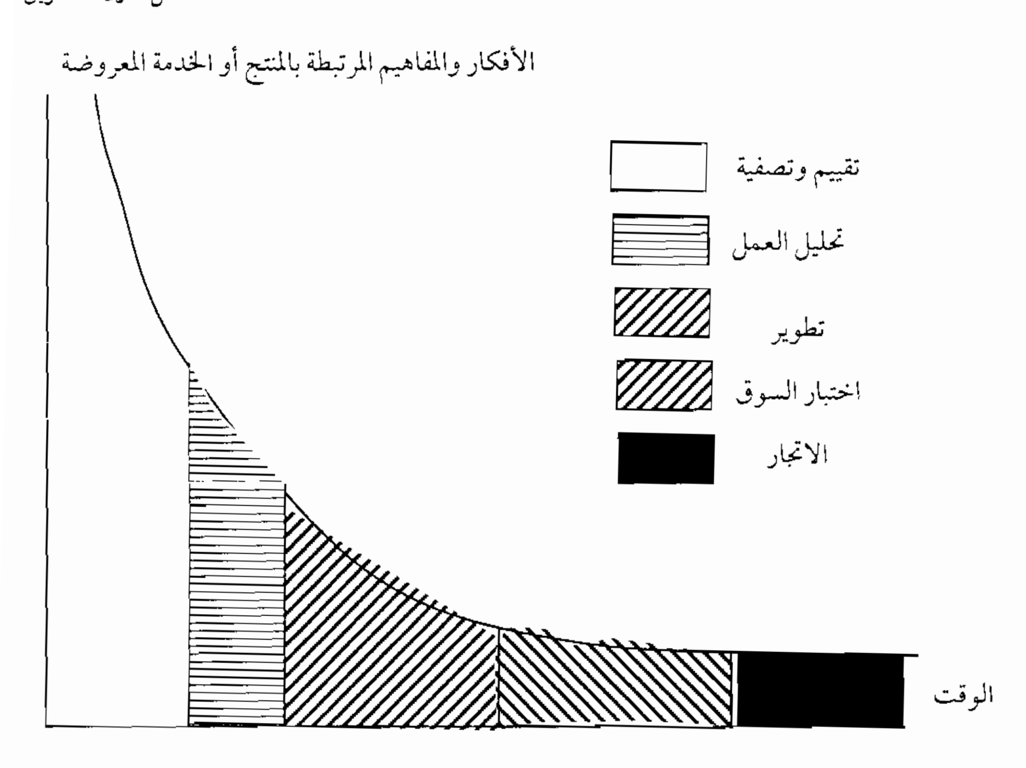
١-لا تعتمد على عميل أساسى واحد لإيراد أغلب الأرباح.

٢- عليك بتخفيض الأعباء الإضافية إلى الحد الأدنى – ذلك أن هذه الأشياء تساهم فى زيادة الأرباح.

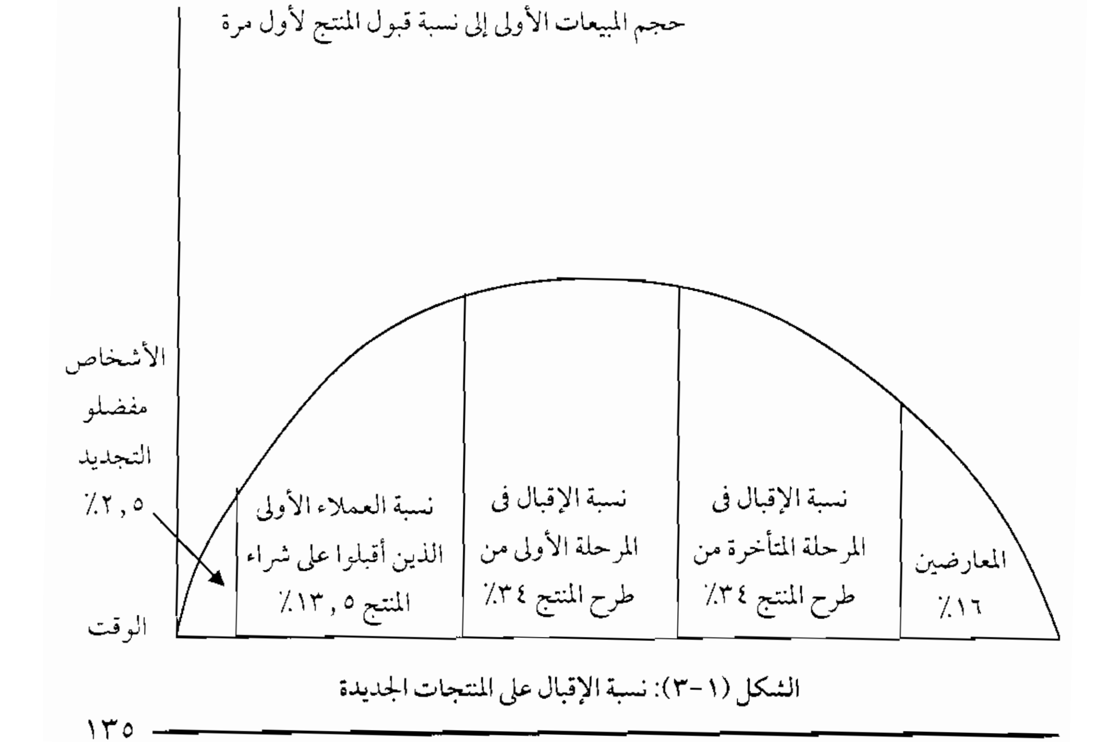
٣- عليك الاحتفاظ بالسيولة بقدر الإمكان وكقاعدة جيدة ينبغى إتباعها. حاول الاحتفاظ بالتكاليف اللازمة للأعباء الإضافية للعديد من الشهور.

٤- عليك بالإنتباه إلى علاقاتك مع الدائنين. إذ ينبغى أن تكون صادقا وواضحا معهم.

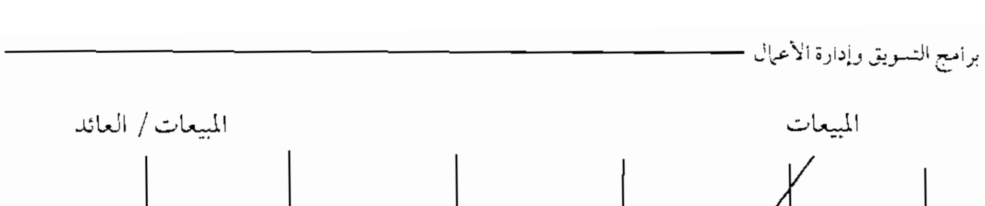
٥- قبل أن تفكر فى اللجوء إلى أسلوب إشهار الإفلاس، عليك بطلب النصيحة من استشارى مخضرم ومتخصص فى إحياء الشركات الأخرى بعد إنهيارها.

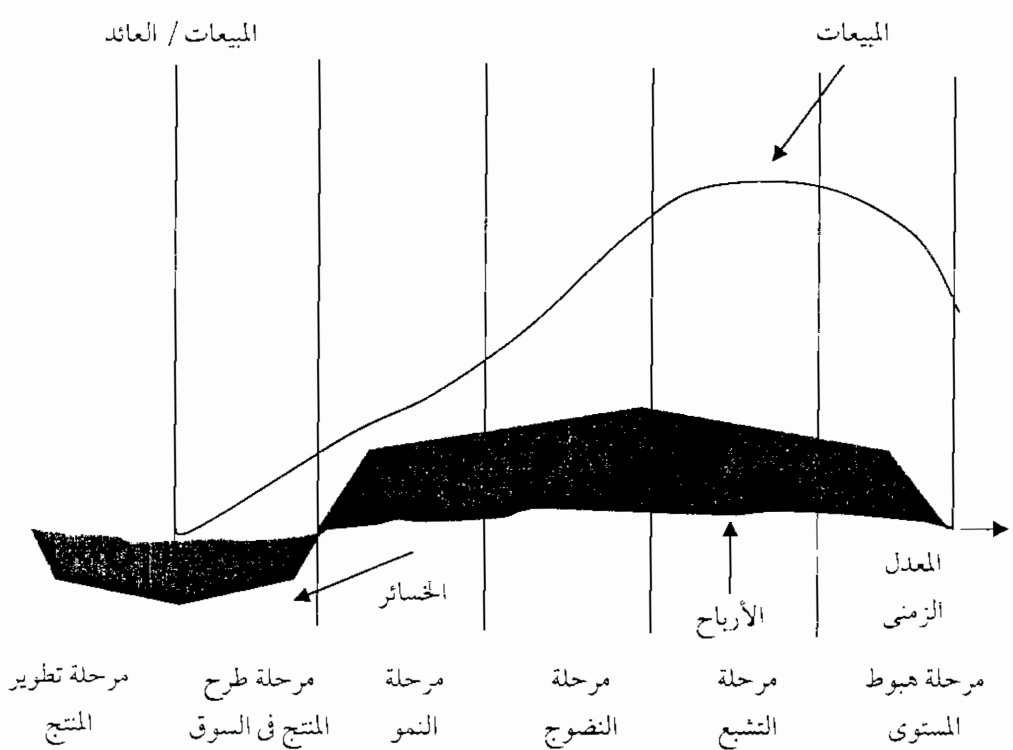


الشكل (١-٢): يشير خط الرسم البيانى إلى تدهور فى الأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات

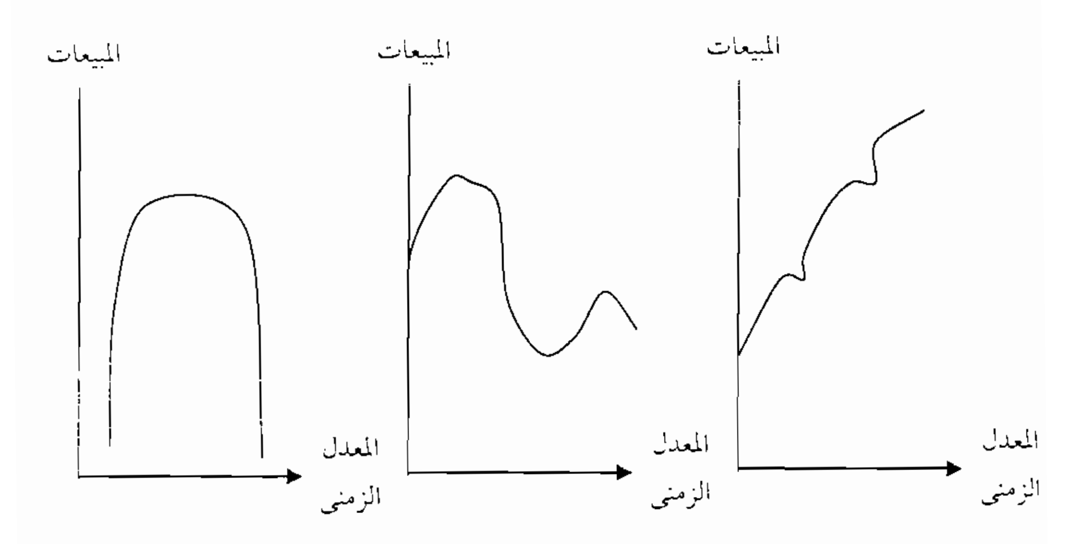


الشكل (١-٣): نسبة الإقبال على المنتجات الجديدة

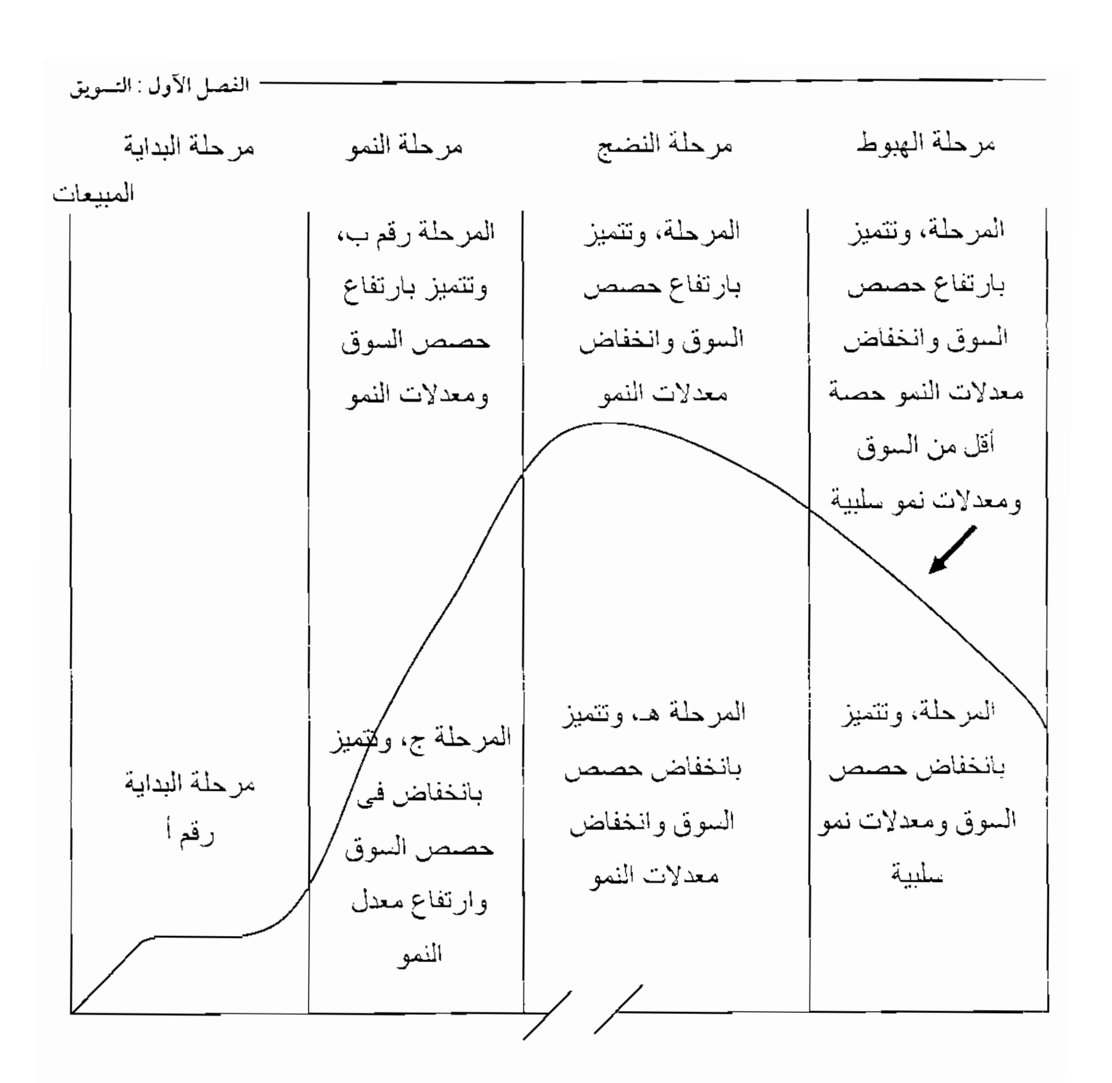




الشكل (١-٤): المراحل الخاصة بالمنتج



الشكل (١-٥): الصور المختلفة للمراحل التى يمر بها المنتج

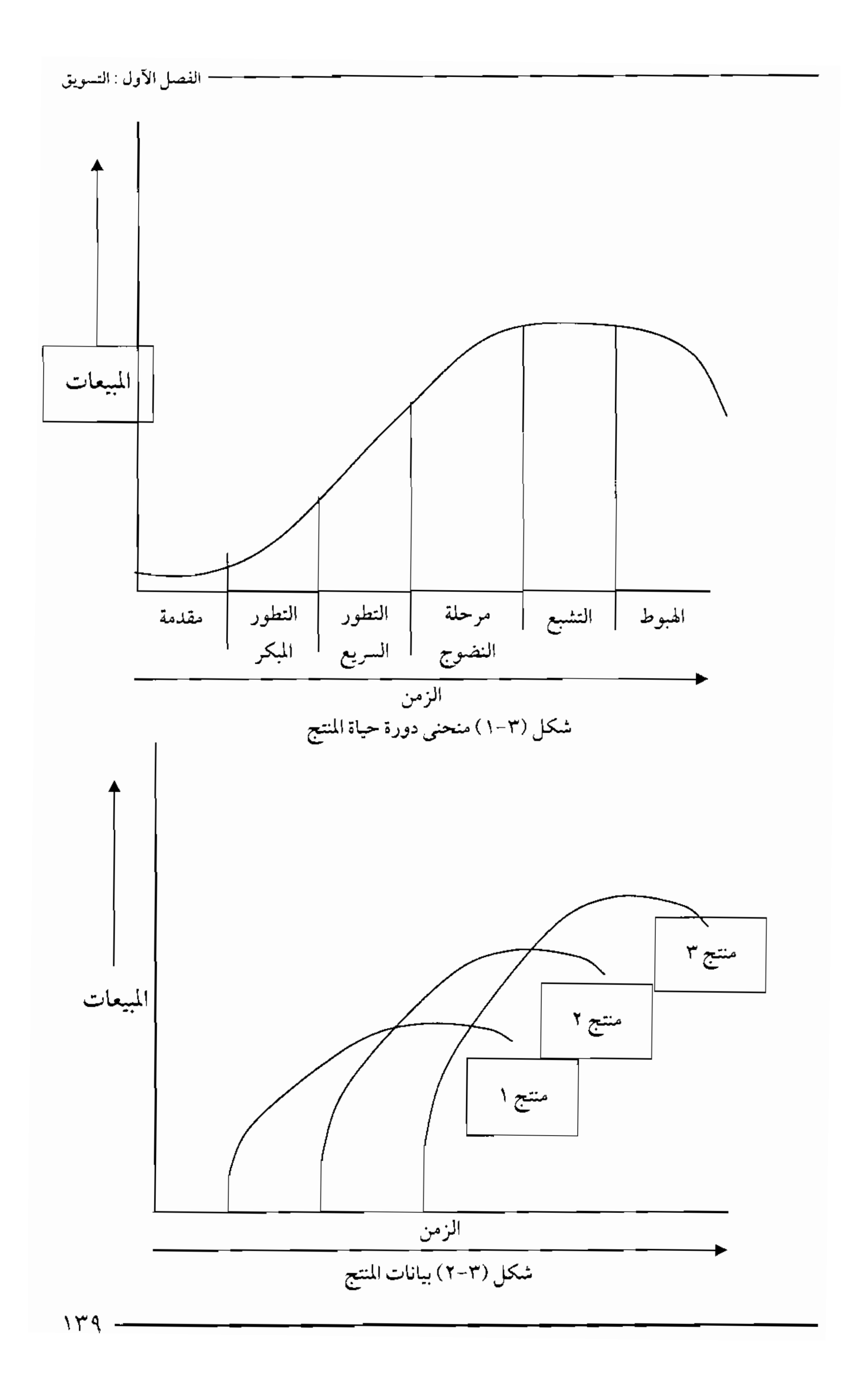


شكل (١-١٢) الأوراق المالية المجمعة لدورة حياة المنتج

المكانة التنافسية التي تحتلها الشركة

	البداية	النمو	النضج	الهرم
مرحلة السياسة				
مرحلة القوة				
مرحلة التفضيل				
مرحلة مبدئية				
مرحلة الضعف				

شكل (١-١١): مصفوفة المكانة التنافسية ووصول الصناعة القائمة إلى مرحلة النضج



شكل (٣-١) منحنى دورة حياة المنتج

شكل (٣-٢) بيانات المنتج



الفصل الثانى

برنامج تعليم أسرار فن البيع

الفصل الثانى

برنامج تعليم أسرار فن البيع

Sales Art Secret

١ -لمندوب المبيعات.

٢- مشرف المبيعات.

٣- مدير المبيعات.

١- ما المقصود بالعميل؟

يمثل العميل كل فرد يمكن لمندوب المبيعات التعامل معه فى ضوء شراء المنتجات أو الخدمات بوجه عام.

٢- ماهى الأمور التى يفضلها العملاء فى مندوبى المبيعات؟

سعة المعرفة :

دائما ما يرغب العملاء فى أن يكون لدى مندوبى المبيعات نطاق واسع من المعرفة فهم يتوقعون من مندوبى المبيعات أن يكونوا على دراسة تامة بالمنتجات والسياسات المنتجة فى هذا الشأن. إلى جانب توقعهم معرفة المندوبى المبيعات بنشاطهم التجارى وعملائهم وكذا الشركات المنافسة لهم.

استنتاجات عامة من العبارة السابقة :

١-المعرفة المطلوبة بشركتهم ونشاطهم التجارى إلى جانب المعرفة التفصيلية عن شركات عملائهم وتجارتهم ومجالهم بالإضافة إلى معرفة مواطن القوة والضعف فى الشركات المنافسة.

٢- اكتساب قيمة عندما يساعد مندوب المبيعات العميل فى حل مشاكله فمن الممكن أن يرى العميل ذلك المندوب على أنه موظف فى شركته وليس مجرد مندوب مبيعات خارجى

٣- استيعاب مفاهيم العملاء. فإذا ما عرف مندوب المبيعات المشكلات أو التحديات الموجودة فى أى جزء من أجزاء النشاط التجارى لعملائه. فقد يكون حينها قادرا على المساعدة حتى ولم يتعلق ذلك بالمنتج أو الخدمة التى يقدمها.

ماهى الخطوات الخاصة بزيادة المعرفة :

١- دراسة المنتج داخليا وخارجيا :

حيث يتوفر إليه المعلومات الخاصة بالمنتج الذى يوفر حلول لمشاكل العميل من طريق فنى الشركة ورأيهم فى المنتج.

٢- قراءة الصحف المتخصصة :

حيث أنها تمثل مصدرا يخص كل الشركات المنافسة فمواصلة المنافسة تؤدى بالضرورة إلى التفوق والمضى قدما.

٣- التحدث مع مندوبى المبيعات الناجحين:

يسمع مندوبى المبيعات إلى نصائح شخص صاحب خبرة كبيرة فى هذا المجال.

٤- بذل الجهود الإضافية :

فينبغى على مندوب المبيعات أن يقرأ كل ما يتعلق بهذا المجال ويمكن له الحصول علي.

٥- التحدث مع العملاء المستخدمين للمنتج لفترة من الوقت :

فالمستخدم الفعلى للمنتج يستطيع أن يقدم معلومات كثيرة حول ما يفضله بوجه عام.

٦- معرفة معلومات عن الوضع التنافسى:

عن طريق التحدث مع مندوبى المبيعات العاملين لدى الشركات المنافسة. فربما يكون هناك وقت يستطيع فيه تبادل المعلومات أو حتى تبادل الإرشادات والقيادات مع بعضهم البعض؟

١- إظهار الاهتمام والتعاطف:

دائما ما يرغب العملاء من مندوبى المبيعات أن يهتموا باحتياجاتهم وبنشاطهم التجارى بكل صدق واخلاص فهم لا يرغبون فى الشعور بأنهم مجرد محطة عابرة فى طريق مندوبى المبيعات بل يريدون معرفة مدى فهم مندوب المبيعات وتقديره لأهدافهم وتحدياتهم المميزة.

استنتاجات عامة من العبارة السابقة:

١- ضرورة تحويل محور التركيز والاهتمام من المندوب إلى العميل:

يقصد بإظهار التعاطف وضع الذات فى موضع الآخر وفهم متطلباته ومشكلاته وأهدافه فيمكن للمرء أن يحصل على ما يريد فى الحياة إذا ساعد الآخرين بشكل كاف فى الحصول على ما يرغبون. أن مندوب المبيعات غالبًا ما يركزون على عمولاتهم ومنتجاتهم وأنفسهم فينصب التركيز بأكمله على المندوب بدلا من العميل.

٢- العمل على تنمية المهارات السمعية:

فلابد أن يكون منصتا من ٦٠٪ إلى ٨٠٪ من الوقت كذلك ينبغى على مندوب المبيعات معرفة النشاط التجارى للعميل ومتطلباته بالإضافة إلى طبيعته وشخصيته واهتماماته.

٣- ضرورة جعل العملاء يشعرون بالأهمية:

يجب على مندوب المبيعات التركيز على مشكلات العملاء وطموحاتهم مثل سؤالهم «ما أكبر التحديات التى تواجهم فى نشاطهم التجارى؟

٤- استيعاب الضغوط الواقعة على العملاء:

ينبغى على مندوب المبيعات اتخاذ دور مساعد ومتعاطف إلى جانب مساندة الوسيط فى بيع المنتج. كما يجب على مندوبى المبيعات اظهار التعاطف لدى العميل.

س: ماهى خطوات تعزيز الاهتمام والتعاطف مع العميل؟

١- **طرح الأسئلة التى من شأنها فهم موقف الآخر**. فكلما زادت معرفة مندوب المبيعات برغبات العميل وتحدياته كان من السهل عليه أن يضع نفسه فى موضع العميل.

٢- **الإنصات بحماس**: دائما ما يشعر أى شخص بالاهتمام إذا ما أعطيت له الفرصة للتحدث والتعبير عما بداخله. لذا يجب الانتباه إلى مساعدة مندوب المبيعات فى حل مشاكل العميل. ومعرفة الأساليب الى من شأنها تكوين الصلة بين العميل ومندوب المبيعات.

٣- **التركيز على الأساليب التى تجعل الآخرين يشعرون بالأهمية**: إذا ما أولى مندوب المبيعات كامل انتباهه للعملاء، فمن المنظر أن يعمل ذلك على تعزيز شعورهم بالأهمية.

٢- التنظيم الجيد:

ببساطة دائما ما تزدحم أوقات العملاء بالأعمال. لذلك لا يتسع أمامهم الوقت لتضييعه مع مندوبى المبيعات غير المؤهلين بالمعلومات والمواد المناسبة لعرض منتجاتهم.

الاستنتاجات العامة من هذه العبارة:

١-**تقييم أسلوب العميل**: من الأمور التى يشملها التنظيم الجيد هى التمييز بين العملاء الذين يفضلون قضاء بعض الوقت للتعارف والعملاء الذي يفضلون فى الدخول فى إتمام العمل مباشرة. وتصنيف شخصياتهم (انطوئى – انبساطى – عدوانى).

٢- **تنظيم المواد**: حيث تقضى بعض الشركات نصف يوم فى تدريب مندوبى المبيعات الجدد حول كيفية تنظيم حقيبة اليد الخاصة بهم. نفترض مثلا:

أن عميلاً يسأل مندوب المبيعات عن بعض المعلومات الخاصة بالأسعار. وعندما يفتـح المندوب حقيبته من أجل مراجعة الأرقام والبيانات. فتطاير الأوراق وتتبعثر فـى كل مكان بسبب عـدم تنظيم هذا المندوب لحقيبته ترى ماذا يمكن أن يعتقد هذا العميل؟ من الممكن أن يقـول فى نفسه «إذا كان هذا المندوب على هذا النحو مـن سوء التنظيم فى مكتبى، فكيف سيمكن له تنظيم احتياجاتى المعقدة؟

٣- **تنظيم العروض**: تجب تنظيم العروض مثلما يتم تنظيم المواد عن طريق الآتى:

١- أخبار لعملاء بأهمية ما سيطلعهم عليه مندوب المبيعات. ليكون العملاء على دراية بما ينوى مندوب المبيعات التحدث فيه. وكذلك مدى أهميته بالنسبة لهؤلاء العملاء.

٢- الإسهام فى تقديم المزيد من الشرح للعملاء.

٣- طرح أسئلة على العملاء حول ما تم أخبارهم به. لعمل تقرير نعرف منه هل ما قدم يتناسب مع العملاء ومتطلباتهم أم لا؟

٤- عمل تلخيص بما تم أخبار العملاء به. ينبغى على مندوب المبيعات أن يلخص كل أفكاره وبهذا يكون الغرض مركزا ومتكاملا.

أ-التنظيم أثناء الاتصال:

يتمثل فى تدوين الملاحظات خلال الاتصال التليفونى.

ب- التنظيم بعد الاتصال:

بعد إجراء الاتصال التليفونى. على مندوب المبيعات إرسال خطاب يذكر فيه ثلاثة أو أربعة أمور على درجة كبيرة من الأهمية من بين تلك الأمور التى تم تناولها فى أثناء الاتصال.

ماهى خطوات تعزيز التنظيم الجيد؟

١-**التخطيط المسبق ليوم عملك بيوم**: فى كل مساء على مندوب المبيعات مراجعة قائمة الأمور الواجب فعلها. الأمر الذى يمكنه من معرفة ما يحتاج إليه فى اليوم التالى:

فيــه أن المهمة الأساسية للمنظمة هــى تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكاليف حتى يمكنها جذب عملاء جدد المحافظة على العملاء الحاليين.

٢-**استيعاب دورة البيع**: على المندوب معرفة العملاء الواجب عليه الاتصال بهم إلى جانب ما ينبغى إعداده من أجل كل مقابلة.

٣- **التنظيم قبل الاتصال**: يجب على مندوب المبيعات أن يطرح هذه الأسئلة الثلاثة قبل كل اتصال تليفونى.

١-ما الهدف من هذا الاتصال.

٢- ما الذى يجب اكتشافه خلال هذا الاتصال؟

٣- ما الخطوة التالية بعد هذا الاتصال؟

٤- **ضـــرورة شعور العميل بالاهتمام والتقدير**: يجــب التعبير عند بدايـــة المكاملة بإحـــدى الجمل عن مدير امتنان مندوب المبيعات للعميل الذى سمح بجزء مـــن وقتــه وعليه قبل كل شىء عليك شرح موقــف شركتك لمعرفــة هــل يمكن حدوث تعاون بين شركة مندوب المبيعات وشركة العميل.

٤- السرعة فى الأداء

دائمًا ما يريد العملاء مندوبى المبيعات معاودة الاتصال بهم بأقصى سرعة ممكنة سواء أكان ذلك للسؤال عن معلومات تتعلق بالأسعار أم بغرض الشكوى من ضعف مستوى الخدمات.

استنتاجات عامة من هذه العبارة:

١- من الممكن أن يكون اتصال مندوب المبيعات بالعملاء ذا أهمية كبرى بالنسبة لمجال عملهم. بالنسبة للعميل يأتى معيار جودة مندوب المبيعات بعد أن يتم توصيل المنتج فى المقام الأول. قد يعتقد مندوب المبيعات أن السرعة التى يعاود بها الاتصال بالعميل تعتبر من الأمور الثانوية. إلا أن تلك السرعة تمثل أهمية كبرى بالنسبة لغالبية العمـلاء. حيث يكون العميل فى عجلة من أمره لإتمام أمر ما.

٢- ولاء العملاء ينتج عن حل مشكلاتهم: مساعدة مندوب المبيعات للعملاء فى حل مشاكلهم فرصة للمندوب لاستغلالها فإذا ما قام المندوب بمساعدة عميل فى حل مشكلة له. فعندئذ يقوم المندوب بالفعل بمساعدة نفسه والإرتقاء بعمله. ولقد قام المكتب الأمريكى لشئون المستهلكين بدراسة توصل فيها إلى أن «كل المستهلكين الذين يشكون من المنتج أو الخدمة ويتلقون الردود المرضية من المسئولين من المؤكد أنهم سيصبحون من أكثر العملاء ولاء واخلاصا للشركة بنسبة ٧٠٪.

٣- السبب وراء جودة خدمة العملاء: يقول رئيس إحدى كبرى الشركات العالمية فى الوقت الذى يخبر فيه العميل الذى تلقى خدمة جيدة ثلاثة أفراد بانه قد تلقاها بالفعل، يخبر العميل الذى لم يتلق خدمة جيدة سبعة أفراد بعكس ذلك. لذا يجب على المندوب الاعتناء بالعميل لأن ذلك ما يجب القيام به.

س: ما هى خطوات تعزيز السرعة فى الأداء؟

١-ينبغى على مندوب المبيعات معاودة كل الاتصالات بأسرع ما يمكن حتى وإن كانت هناك مشكلة ما. فالعميل دائما ما يقدر أى مجهود يقوم مندوب المبيعات ببذله بغرض المساعدة. فاسهل الطرق لفقدان أى عميل هو اهمال المشكلات دون حلها.

٢- **التأكد من وفرة أساليب الاتصال بين مندوب المبيعات والعميل:** فمثلا أن

يكون مع المندوب تليفون محمول أو تركيب خطوط تليفونات منفصلة في المنازل «مزودة بجهاز تسجيل المكالمات» الأمر الذى يسهل على العملاء الوصول إليه فى أثناء حالات الطوارئ كما يمكن لمندوب المبيعات ترك رسالة على البريد الصوتى تخبرالمتصلين بزمان ومكان الوصول إليه.

٣- **الإلتزام بالوعود:** إذا قام مندوب المبيعات بأنه سيرسل له فاكسا بالأرقام بنهاية اليوم أو أنه سيرسل له معلومات معينة فى المساء فيجب القيام بذلك. وإذا لم يكن المندوب على ثقة من إمكانية حصوله على المعلومات فى اعتقاده ثم مفاجأة العملاء بالحصول عليها فى وقت باكر عن ذلك، الوقت المحدد.

٤- **المتابعة:** دائما يريد العملاء من مندوبى المبيعات المحافظة على وعودهم لهم. فهم لا يرغبون منهم أن يكونوا كثير التذمر، بل يريدون أن يكون على يقين من عدم إغفال المندوبين لهم حتى بعد اتمام عملية البيع.

استنتاجات عامة من هذه العبارة:

١- **ضرورة وجود هدف لكل اتصال:** يريد العملاء معرفة الهدف من وراء اتصال مندوب المبيعات بهم بدلا من طرح السؤال التالى. هل أنت على استعداد للاشتراك معنا فى اتمام صفقات مجددا؟

٢- **تطويرنظام لمتابعة الاتصالات:** لابد من وجود قائمة لمندوب المبيعات تحتوى على أسماء العملاء مدون فيها ما تم بيعه والأوقات التى يمكن خلالها معاودة الاتصال بالعملاء.

٣- **إيجاد سبل جديدة من أجل التواصل مع العملاء:** ينبغى على مندوب المبيعات أن يكون قادرا على تمييز الحد الفاصل بين التواصل مع العميل وبين مضايقة العميل .

فمن الممكن لمندوب المبيعات استخدام البريد أو الفاكس أو حتى الانترنت أو حتى ترك رسالة سريعة على البريد الصوتى للعميل من وقت لآخر عندما

يعرف أن العميل بالخارج. ويمكن الاتصال بالعملاء وترك رسالة لهم ولا سيما لو كانت تمت بصلة إلى مجال من المجالات التى يهتم بها العميل.

٤- **دعم العميل بصدد اتخاذه قرار بالشراء:** إذا كانت عملية البيع تتم لأول مرة بالنسبة لهذا العميل. فدائمًا ما يرغب العملاء فى التأكد من أنهم قد اتخذوا القرار السليم بشأن الشراء وخاصة عند الذهاب لمقابلة المدير الذى يصدق فى المقابل على اتخاذ القرار الصائب. فعلى مندوب المبيعات إظهار المقالات التى توضح مدى نجاح الآخرين فى أنشطتهم التجارية عند استخدام المنتج أو الخدمة حتى لا يشعر العملاء بالندم تجاه قرار الشراء.

٥- **ضرورة وجود الجانب الإنسانى:** ينبغى على مندوب المبيعات أن يجعل نفسه متاحا بالنسبة لكبار المسئولين بشكل مستمر. فلا يمكن الاعتماد على التكنولوجيا وحدها لأداء ذلك الأمر بالنسبة له. فما من بديل لمقابلة العملاء وجها لوجه ومصافحتهم باليد مرة واحدة شهريا أو حتى كل عدة أشهر. مع جعلهم على علم بما يبذله مندوب المبيعات من مجهودات لمساعدتهم فى تحقيق أهدافهم.

س: ما هى خطوات تعزيز المتابعة؟

١- **المتابعة بعد كل أمر شراء:** ينبغى على مندوب المبيعات معرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة التى يقدمها تتوافق مع توقعات العميل وتلبى احتياجاته أم لا وما إذا كان هناك أى شىء آخر قد يحتاجه العميل.

٢- **عمل جدول لاتصالات المتابعة وزيادات العملاء:** ينبغى على مندوب المبيعات سؤال العميل حول توقعاته بعد اتمام عملية البيع. بالإضافة إلى معرفة عدد المرات التى يرغب فيها العملاء من مندوب المبيعات الاتصال. مرة فى الأسبوع أو مرة كل شهر أو مرة كل ثلاثة أشهر وما إلى غير ذلك. مع كتابة تواريخ إعادة الاتصال فى المفكرة الخاصة بالمندوب وبذلك لا يمكنه نسيانها.

٣- **كتابة عبارات شكر على رسائل تحديد المواعيد والعروض وأوامر الشراء والاحالات وما إلى غير ذلك** حيث أنه من الممكن أن يؤدئ مثل هذه العبارات القصيرة المكتوبة بخط اليد إلى تعامل العميل لمرة واحدة مع مندوب المبيعات أو جعله دائما التعامل معه.

٤- **إيجاد الحلول**: دائما ما يرغب العملاء من مندوبى المبيعات أن يدركوا أنهم لا يقومون ببيع المنتجات أو الخدمات فحسب – بل يقدمون الحلول للمشكلات التى يواجهها العملاء – فالعملاء دوما يقدرون مندوبى المبيعات الذين لديهم القدرة على التحديد والابتكار وبالإضافة إلى تفكيرهم غير المحدود.

استنتاجات عامة من هذه العبارة:

١- إقامة علاقة شراكة مع العملاء: عن طريق وضع الأهداف العامة لنشاط العملاء التجارى ومساعدتهم فى تحقيقه ومواجهة المشكلات. واستخدام خياله كمندوب مبيعات وخبرته من أجل إدراك الأساليب المتنوعة لزيادة حجم المبيعات الخاصة بعملائه (وبهذا يزداد حجم المبيعات للمندوب نفسه).

٢- **تحقيق قيمة مضافة**: لمندوب المبيعات كشخص له القدرة على التأثر بالآخرين والتأثير فيهم ورفع كفاءة شركته وزيادة حجمه ومستواه داخل الشركة التى يعمل بها وثقة العملاء فيه.

٣- **تجاوز توقعات العملاء**: على مندوب المبيعات مساعدة العميل فى ثلاثة محاور:

١- ينبغى على مندوب المبيعات تقديم أفكارهم حول كيفية مساعدة العملاء فى زيادة الإيرادات الخاصة به.

٢- تقديم الأفكار حول كيفية إضافة المزيد من الأعمال من خلال عملائهم الحاليين.

س: ما هى خطوات تعزيز إيجاد الحلول؟

١ -**أداء الأعمال بحماسة وبذل المزيد من الجهد**: يجب على مندوب المبيعات التعامل مع منتجاتهم وخدماتهم وكل ما عليهم تقديمه بحماس. وبالحماس نفسه مساعدته فى حل مشاكل العميل.

٢- **الذهن الحاضر**: ينبغى على مندوب المبيعات أن يجعل ذهنه حاضرا لمواجهة أية مشكلة..

٣- **التعرف على المصادر المتاحة من أجل التأثير على حجم مبيعات العميل**. يجب على مندوب المبيعات أن يبدأ بالتفكير بعيدا على القيود التى يفرضها المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى ضرورة التعرف على ماهيه الشخص الذى يكون قادرا على المساعدة.

٤- الانضباط ومراعاة الدقة فى المواعيد: أن أمـر الانضباط ومراعات دقة المواعيد يعـد من أكثر التعليقات التى قد تبدو جوهرية لدى الجميع ولكن العمـلاء يحتاجون إلـى الشعور بأهمية أوقاتهم بالنسبة لمندوبـى المبيعات الذين يتعاملون معهم بدرجة الأهمية نفسها التى تمثلها لهم. فيمكن للعملاء تقبـل التأخير فى المواعيد طالما أخبرهـم مندوب المبيعات قبلها باحتمال تأخره.

استنتاجات عامة من هذه العبارة:

١- إظهار الإحترام واللطف من الأمور الأساسية فى هذا الشأن تذكير مندوبى المبيعات بالقيام بالاتصال فى حالة تأخزهم. ولكن الكثير منهم لا يقومون بذلك. فبعضهم يتخوف من الاتصال فى حالة التأخر. وذلك نظرًا إلى اعتقادهم فى استخدام العميل لذلك الأمر ذريعة لإلغاء الموعد تماما. ومن الجائز أن يحدث ذلك بين الحين والآخر ولكن إعلام العميل يزيد من ثقته بمندوب المبيعات ويجعله يتمسك بالتعامل معه.

س: ما هى خطوات تعزيز الانضباط ومراعاة الدقة فى المواعيد؟

١-**أخذ المواعيد التليفونية**: ينبغى على مندوب اخبار العميل بأنه سيتصل به هاتفيا فى الساعة (وكذا). وعليه تسجيل ذلك الموعد ضمن جدول أعمال والحفاظ عليه.

٢- **تخطيط ما ينبغى أداؤه الأسبوع المقبل فى الأسبوع الحالى**: فما من شىء الحفاظ على نشاطه وحماسه أفضل من معرفة أسبوع كامل من المواعيد والفرص التى تكون بانتظار مندوب المبيعات.

٣- ترتيب الأنشطة والمهام الواجب اتمامها: يجب على مندوبالمبيعات ادراج الأنشطة فى قائمة وفقا لتسلسل أهميتها واخد الأولى فالأقل فى الترتيب.

٧- العمل الجاد:

يقدر العملاء مندوبى المبيعات الذين يقضون ساعات عمل طويلة وشاقة حتى وإن كان ذلك فى العطلات العرضية. فالعملاء دائما ما يرغبون فى معرفة أنهم سيحصلون على جهد بنسبة ١١٠٪ من مندوب المبيعات الذى يهتم بهم وبأعمالهم.

استنتاجات عامة من هذه العبارة:

١-الطريق إلى النجاح يلزمه العمل الجاد: عند النظر إلى أى شخص ناجح عادة ما نبهر بالنتائج التى حققها ولا نفكر فى كم العمل الجاد والمجهود الزائد المبذول وراء هذا النجاح.

٢- النشاط بوصفه مضادا للاحباط: غالبا ما يشعر مندوب المبيعات باليأس والإحباط من خلال الرفض الذى يتلقونه فى العمل كل يوم. وبمجرد تجديد مندوب المبيعات لمجهوداته فى عمل الاتصالات ومتابعة الإرشادات واتخاذ إجراءات المتابعة يحل محل هذا اليأس القدرة على الإنتاج والعطاء.

٣- بذل المجهودات الإضافية من شأنها زيادة المصداقية: فهناك بعض مندوبى

المبيعات الذى يركبون المعدات والأجهزة فى أيام العطلات حتى لا يعطلون العملاء عن أداء عملهم فى محاولة لتوفير أوقاتهم. ومن ناحية أخرى يقدر العميل المجهود الجبار الذى يبذله مندوب المبيعات إلى الدرجة التى تجعله يقوم بشراء العديد من المنتجات التى تقدر بالكثير من الأموال من هذا المندوب.

س: ما هى خطوات تعزيز العمل الجاد؟

١- **محاولة تطبيق مبدأ أو أداء المزيد عن طريق قضاء ساعة إضافية من العمل**: ومن المؤكد أن يشعر العملاء بمثل هذا المجهود الإضافى الأمر الذى سيعود عليهم بالربح فى نهاية الأمر.

٢- **إمكانية اتمام العمل بشكل أفضل**: يجب على مندوب المبيعات أن يعمل على بذل المزيد من الجهد. فالكل يجمع على استمرار وجود العديد من الفرص لتحقيق المزيد من التقدم.

٣- **تأدية مندوب المبيعات لكل المهام والتركيز فيها بنسبة ١١٠٪**: ينبغى على مندوب المبيعات أن يضع مخططا لثلاثين يوما مستقبلا لأداء أعماله. ثم يقوم بتقييم نفسه بعد ذلك.

٨- الحيوية والنشاط:

يعتبر كل من الحيوية والنشاط والمواقف الإيجابية من الأمور التى لها تأثير كبير فى دوام العلاقات مع العملاء.

الاستنتاجات العامة من العبارة:

١- **أهمية النشاط والحيوية فى حياتنا**: حيث قيل «إن الحيوية هى السر وراء نجاح كل شيء»

٢- **الدور الاستباقى فى مقابل الدور التفاعلى**. وذلك بمندوب المبيعات أصحاب الشخصيات الخلاقة والمبدعة.

٣- **ضرورة توفر الحماس والإيمان فيما يقوم به مندوب المبيعات بوصفهما من أساسيات النجاح**. أن مثل هذا السلوك الإيجابى المخلص بالإضافة إلى عنصر الثقة فى النفس وفى المنتج الذى يقدمه مندوب المبيعات لا يمكن تزييفهما.

س: ما هى خطوات تعزيز العمل الجاد؟

١- **التركيز على النواحى الإيجابية**: ينبغى على مندوب المبيعات النظر إلى كل ما حققه حتى الآن دون القلق بشأن الكم المتبقى من مهام يجب عليه أداؤها.

٢- **تقييم مستوى النشاط البدنى**: يعمل على تجديد النشاط والحيوية فى الأبدان والأذهان على حد سواء وذلك عن طريق ممارسة الرياضة فى صالات الألعاب الرياضية أو رياضة المشى لتجديد النشاط.

١٠- الأمانة:

تعتبر الأمانة هى المطلب الأساسى عند أى عميل. حيث يطلب العميل دوما من مندوب المبيعات أن تكون أمينا معه، كما يردد العملاء رغبتهم مرارا وتكرارا فى أن يكون على علم مسبق بإمكانية وجود مشكلات عند التعامل مع منتجات مندوبى المبيعات أو فى مواعيد الاستلام.

فهم يفضلون تكرار العمل مع مندوب المبيعات الذى يخبرهم بشأن تأخير ميعاد الاستلام مسبقا. ولكنهم لا يكررون أعمالهم مطلقا مع مندوب المبيعات الذى كذب عليهم من قبل أو حاول اخفاء وجود مشكلة حالية.

استنتاجات عامة من العبارة:

١- **ضرورة عدم استهانة مندوبى المبيعات بالعملاء والكذب عليهم ولو في دقائق الأمور.**

٢- ليس هناك مبرر لعدم الأمانة كثير ما يفضل العملاء أخباره بأى مشكلة ليسرع فى إيجاد الحلول لها مع مندوب المبيعات.

٣- رغبة العملاء فى إقامة علاقة ودودة ومخلصة مع مندوبى المبيعات.

دائمًا ما يرغب العملاء فى التعامل مع مندوب المبيعات الذى يقرر مراكزهم المرموقة ومشكلاتهم المختلفة.

س: ما هى خطوات تعزيز التحلى بصفة الأمانة؟

١-تحرى الصدق فى القول أو العمل.

٢- تحرى الصدق مع الآخرين.

٣- تقدير الأمانة حيث أن النجـاح الحقيقى يقـوم على قواعد الأمانة تجاه العمل.

شعار مندوب المبيعات الجيد هو:

«أن هدفى كمندوب مبيعات هو خدمة عملائى ببذل جهد بنسبة ١١٠٪ من أجل الوفاء باحتياجاتهم ليس فى أثناء فترة البيع وحدها ولكن لمدة طويلة بعدها. كما أننا أعد بالإجابة عن أسئلة عن أسئلة العملاء بكل أمانة والإستجابة لأى مطالب قد تطرأ بأقصى سرعة ممكنة».

س: ماهى الأمور التى لايفضلها العملاء فى مندوبى المبيعات؟

١- نقص الاستعداد: لا يفضل العملاء مندوبى المبيعات الذى يتصلون بهم عبر التليفون أو يأتون لزيارتهم دون غرض محدد فى اذهانهم. فمن الممكن الاكتفاء بزيارة العملاء مرة واحدة كل فترة لمجرد التواصل فقط. ولكنه من الأفضل أن يكون هناك سبب وراء فعل ذلك.

استنتاجات عامة من العبارة:

١-**ضرورة وجود غرض لكل اتصال:** لابد من وجود سبب وراء كل اتصال يجريه مندوب المبيعات بالإضافة إلى وجود منفعة مدروسة بالنسبة للعميل.

٢-**الحفاظ على تحديث الخدمة دائما:** من أجل مساعدة العميل فى مسايرة التغيرات الموجودة فى نشاطه التجارى.

٢- نقص المعلومات:

فى أغلب الأحيان يعتمد العملاء على مندوبى المبيعات بوصفها مصدرا للمعلومات فى العديد من المجالات. فيعتقدون أن أسوأ مندوبى المبيعات هم من يفتقرون إلى المعلومات المتخصصة بشأن منتجاتهم أو المعلومات عن نشاط العميل أو يفتقرون إلى كلا النوعين من المعلومات معا.

استنتاجات عامة من العبارة:

١-**ضرورة جعل العملاء على دراية بما يحدث:** وتعتبر أسوأ الأمور التى يفعلها مندوب المبيعات فى أية عملية بيع هو محاولة التخلص من الإجابة عن استفسارات العميل. وفى بعض الأحيان تعتبرالطريقة المثلى لتحقيق المصداقية فى التعامل هى اعتراف مندوب المبيعات بعدم معرفة الإجابة عن الأسئلة فى طرحها العميل.

٢- ويحترم العملاء مندوب المبيعات الذى يكون قادرًا على قول «لا يزال هذا المنتج قيد الإنتاج كما أننا لسنا متأكدين منقدراته بنسبة ١٠٠٪ في هذا المجال فقط دعنى استطلع الأمر وأعود إليك بالخبر اليقين فى العاشرة من صباح الغد». وعند عودة مندوب المبيعات للعملاء فى الصباح التالى. فهم بذلك يعملون أنه يمكن الوثوق بالمعلومات التى يعطيها لهم هذا المندوب. هذا إلى جانب ثقتهم فى الوفاء بوعده لهم.

٣- عدم التعهد بأداء أى أمر ما لم يكن المندوب متأكدا بنسبة ١٠٠٪ من أمكانية فعله.

٤- ضرورة امداد العملاء بالمعلومات التى تؤكد اهتمام مندوبى المبيعات بهم.

٥- اعطاء العملاء الاقتراحات القائمة على نجاحا الآخرين. حيث يعطينى مندوب المبيعات بعض الإرشادات عن كيفية أداء ذلك على نحوأفضل. الأمر الذى سيعود بالنفع على حجم مبيعاته ومبيعاتى.

٣- كثرة الإلحاح والضغط على العملاء:

فى أغلب الأحيان يشكو العملاء من مندوبى المبيعات «كثير الإلحاح» وهم الأفراد كثيروا للجدل بصدد محاولة اقناع العملاء بأنفاق ما هو أكثر من الضرورى فيشعر هؤلاء العملاء أن مثل أولئك المندوبين يهتمون فقط بعمولتهم دون الاهتمام بكيفية حصولهم عليها.

استنتاجات عامة من العبارة:

١- **الإلحاح يناقض الثقة**: اشارت جميع التقارير فى هذا الصدد إلى عدم تفضيل العملاء لإلحاح مندوبى المبيعات. وهناك اختلاف كبير بين الإلحاح والثقة فى المنتجات. يقصد بالإلحاح الاصرار الشديد من جانب مندوب المبيعات بشأن بيع المنتج أو الخدمة للعملاء سواء أكانوا فى حاجة لها أم فى عدم احتياج لها أما الثقة فإنها تتمثل فى اقناع مندوب المبيعات بنسبة ١٠٠٪ بقيمة المنتج الذى يقوم بتقديمه مع بذل قصارى جهده لكى يرى مدى استفاده العميل من المنتجات التى قدمها لها.

٢- بناء الثقة مع العملاء: إذا ما شعر العميل بأن هدف مندوب المبيعات هومجرد اتمام عملية البيع فمن المحتمل أن تكون هناك عدم رغبة من جانب العملاء فى الشراء من هذا المندوب. فالعملاء يريدون من المندوب السبب أو النفع الذى يعود عليهم من الشراء منهم فتكون هناك رغبة فى إقامة علاقة يشعرون فيها بالراحة. نظرا لرغبتهم فى الوثوق فى مندوب المبيعات.

٣- احترام حق العميل فى إبداء الاعتراض: على مندوب المبيعات أن يفهم اعتراضات عملائه ويكون على استعداد للإجابة عن تساؤلاتهم.

٤- الحاجة إلى تفقد مهاراته القدرة على الاستماع: إذا ما تحتم الأمر على مندوب المبيعات أن يحاول العميل. فهو فى ذلك الأمر لن يستمع إليه.

٤- عدم الحفاظ على العلاقة بالعميل:

ذكر العملاء فى هذا الصدد مندوبى المبيعات الذى ينتظرون لعدة أيام لمعاودة الاتصال بهم بالإضافة إلى هؤلاء الذين يصعب الوصول إليهم دائما.

استنتاجات عامة من العبارة:

١-**كيفية وصول العملاء لمندوبى المبيعات:** يقول أحد الخبراء «إذا لم يعرف العملاء كيفية الوصول إلى مندوب المبيعات فمن الممكن أن يتصرفوا إلى مندوب آخر» فمن الجائز أن يرغب مندوب المبيعات فى منح العملاء أقلام أو أدوات مكتبية تحمل اسمه ورقم تليفونه وبذلك يكون من السهل الوصول إليه فى كل الأوقات.

٢- تنظيم طريقة ترك الرسالة واستقبالها.

٣- يعنى بذلك تنظيم القدرة على معاودة الاتصالات وإيقاف سيل الاتصالات التليفونية. فإذا ما كان مندوب المبيعات فى الخارج طول الوقت فعليه التأكد من ترك وقت كاف بين المواعيد. لكى يتمكن من مراجعة البريد الصوتى أو ماكينة الرد الآلى فى مكتبه.

٤- فإذا ما تلقى المندوب رسالة من العميل ولم يكن لديه متسع من الوقت لمعاودة الاتصال فى اليوم نفسه. فعليه أن يطلب من مساعدة الاتصال بالعميل واخباره بأنه فى الخارج وسيعاود الاتصال به فى الساعة العاشرة من صباح اليوم التالى.

٥- قلة المتابعة: فى معظم الأوقات يشكو العملاء من اضطرارهم إلى طلب

المعلومات والإجابات التى يكونوا فى حاجة إليها عدة مرات قبل الحصول عليها. وهم فى ذلك يشعرون بخيبة أمل فى الوعود الواهية لمندوبى المبيعات.

استنتاجات عامة:

١-**ضرورة الحفاظ على متابعة العملاء**: تشير الدراسات إلى أن أمر الاحتفاظ بالعميل يعد اوفر من اكتساب عميل جديد بمعدل يتراوح من ثلاث إلى خمس مرات وإذا ما حظى المنتج الذى تعرضه شركة ما برضاء العملاء واعجابهم «فإنه من المحتمل أن يكرر مثل أولئك العملاء مع هذه الشركة لشراء منتجاتها. فضلاً عن شراء أى منتجات جديدة قد تطرحها الشركة. إذن لكى يتسن لمندوب المبيعات ارضاء العملاء عليه المتابعة الجيدة والمستمرة لهم ولعملية البيع.

٢- محافظة **العملاء** الذين أبدوا اعجابهم بالمنتجات على استمرار علاقاتهم مع مندوب المبيعات دائما ما يحدث ذلك الأمر بالمثل فى أى نشاط تجارى آخر، فلا تنتهى مهمة مندوب المبيعات بمجرد توصيل المنتجات فمن مهام وظيفته أيضا تحديد ما إذا كان العميل راضياعن كل من المنتج والخدمة بنسبة ١٠٠٪ أم لا.

سبب عدم تكرار التعامل بين المندوب والعميل

النسبة	السبب
٪٦٨	الشعور بعدم الاهتمام من جانب المندوب
٪١٤	عدم الرضاء عن المنتج أو الخدمة
٪٩	الأسباب التنافسية
٪٣	كثرة التنقل
٪١	الوفاة

٣- مساندة قرار العميل فى الشراء: دائما ما يرغب العملاء فى الاطمئنان بصدد اتخاذهم القرار الصائب فلا تعمل لمتابعة الفعالة للعملاء على طمأنتهم فحسب. وإنما تعمل على عودتهم لمندوبى المبيعات المزيد من التعامل معهم.

٦- التحقير من شأن الشركات المنافسة:

كثيرا ما يتضايق العملاء من مندوبى المبيعات الذين يسألهم عن أسعار منتجات الشركات المنافسة أو الذين يقللون من شأن تلك الشركات.

استنتاجات عامة من العبارة:

١-**احترام قواعد التفاوض**: لقد درس كثير من العملاء فن التفاوض والجدل فحينها يقولون أن أسعار الشركات المنافسة أقل من السعر الذى يعرضه مندوب المبيعات عليهم فمن المحتمل أن يكون ذلك حقيقة أو أن يكون ذلك وسيلة للتفاوض ومن ثم ينبغى على مندوب المبيعات أن يكون مفاوضا ذكيًا. وعلى المندوب اظهار السبب فى ارتفاع الأسعار للمنتج هوتوصيل منتج ذى جودة عالية كما هو محدد وفى الوقت المتفق عليه.

٢- مراعاة ما يقال حول الشركات المنافسة: هناك أمر آخر كثيرا ما يعمل على إبعاد العملاء عن مندوبى المبيعات إلا وهوتحقيرمندوبى المبيعات من شأن الشركات المنافسة. فعندما يحدث ذلك. يبدأ العميل فى التفكير وطرح التساؤل «لماذا يضع هذا المندوب نفسه فى هذا الموقف؟ وإذا ما كان منتجة أفضل من منتجات الشركات المنافسة؟ أو من الجائز أن يقوم العميل بالشراء من أكثر من مندوب مبيعات. بما فى ذلك الشركات المنافسة وفى هذه الحالة يعمل مندوب المبيعات على إثارة الشكوك بصدد قدرة العميل على اتخاذ القرارات الصائبة.

٣- التركيز على قوة منتجات العميل لأعلى ضعف المنتجات المنافسة: قد يفكر العميل بأنه لا يزال قراره حتى الآن منحصرا بين شركة معينة وبين شركة المندوب. فإذا ما قام مندوب المبيعات بالإقلال من شأن تلك الشركة. فمن الجائز أن يدفع ذلك بالعميل للتفكير فى ترك مندوب المبيعات والاتجاه للتعال مع تلك الشركة. ولكن الأفضل أن يقول المندوب أن قد سمع بالفعل بعض الأنباء الجيدة عن هذه الشركة ولكن ما يود التركيز عليه هوتميز شركته على هذه الشركة.

٧- الاتصال دون مواعيد سابقة أو أهداف محددة:

يشكو العملاء من اتصال مندوبى المبيعات بهم دون مواعيد سابقة ولكن أكثر ما يشكون منه هو اتصالهم دون سبب محدد. هذا إلى جانب شكواهم من العاملين فى مجال التسويق عبر التليفون الذين يزعجونهم بالمكالمات غير المرغوب فيها وبمهاراتهم التسويقية الضعيفة.

استنتاجات عامة من العبارة:

١-ضرورة **اتباع أصول اللياقة المعروفة**: فعلى مندوب المبيعات أن يكونن لديه غرض محدد فى ذهنه قبل الاتصال بالعميل لأن يستقطع جزءا من جدول أعماله المزدحم لكى يلتقى بالمندوب. ولا ينبغى أن يتحدث المندوب فى ذلك الوقت عن نفسه أو عن منتجاته الرائعة.

٢- تقليل الأحاديث الجانبية القصيرة فى أثناء التسوق عبر التليفون: يقول أحد العملاء الكبار «أنا أفضل من يتصل بى أن يدخل فى الموضوع الذى اتصل من أجله مباشرة مقدرا وقتى ومدى الأزعاج الذى يتسبب فيه لى ويعرض على البرنامج الذى من شأنه أن يساعدنى فى أعمالى».

٣- التجديد والإبداع: يقول أحد العملاء أنا أفضل أن يتصل بى شخص ما ويقول أنه معجب بما يراه فى شركتى ويفضل التعامل معى بالفعل. بالإضافى إلى استعداداه لبذل الجهد لكى يعطينى أفضل الأسعار مقابل هذا المنتج. مثل تلك الأمور تجعلنى أشعر بالراحة دائما بدلا من الشعور بأننى فريسة لمندوب المبيعات.

٨- الاستطراد فى الحديث دون إعطاء الفرصة لسماع العميل:

إذا ما تحدث مندوب المبيعات بشكل مستمر فإن ذلك الأمر يعنى أن مندوب المبيعات لا يستمع إلى العميل ولا يحصل على معرفة فى هذا الصدد. فبعض مندوبى المبيعات يسهبون فى الحديث معتقدين أنهم بذلك يقيمون علاقة صداقة مع العملاء ولكن العملاء يرون ذلك مضيعة للوقت بشكل يبعث الملل.

استنتاجات عامة :

١ -اللجوء إلى حسن الدعاية من أجل الخروج من المواقف الصعبة: عندما يكون ذلك مناسبا بما أن العملاء بشر فهم يرغبون فى الفكاهة والضحك مثل أى شخص آخر فإذا لم يحرص مندوب المبيعات على وقت العميل. فإنه من الممكن بسهولة فقدان التعامل مع هذا العميل.

٩- متجنبو المشاكل :

لا يفضل بعض مندوبى المبيعات التعامل مع العميل الواقع فى أزمة أو مشكلة. ولكن غالبية العملاء يكونون أكثر اهتمامًا بمحاولة إيجاد حلول للمشكلات عن محاولة إلقاء اللوم على مندوبى المبيعات.

استنتاجات عامة من العبارة:

١- تجاهل المشاكل لا يؤدى إلى حلها: فإذا لم يقم مندوب المبيعات بمعاودة الاتصال بالعميل بسبب خوفة من مواجهة مشكلة ما. فسيحدث أمران هما:

أ-خروج المشكلة عن نطاق سيطرة مندوب المبيعات.

ب-عدم وثوق العميل بهذا المندوب وفقدان التعامل معه مرة أخرى.

٢-الإنصات بتعاطف إلى العميل:

أ-فى بعض الأحيان يتمثل كل ما يريده العملاء فى وجودشخص منصت لهم ولحل مشكلاتهم. فهم يريدون إخراج الشكوى من صدورهم حتى وأن اعتقدوا أنه ما من شيء يمكن فعله حيالها.

ب- أن أكثر ما يرغب فيه العملاء هو معرفة أن مندوب المبيعات بجانبهم دوما وسيبذل قصارى جهد من أجلهم سواء أكانت ناتجة عن أخطائهم أو خطأ مندوب المبيعات.

١٠- فقدان الاحترام الشخصى:

يعترض العملاء على مندوبى المبيعات الذى يذهبون إلى العاملين الآخرين فى الشركة دون علمهم بذلك.

استنتاجات عامة:

١-مراعاة التدرج الوظيفى فى عملية البيع. يبدأ مندوبو المبيعات عملية البيع من رئيس الشركة من خلال الاتصال بمكتب رئيس العمل المباشر فيحيلة إلى الموظف المختص. فيقوم المندوب بمكالمة الموظف المختص كذا تتم عملية البيع وفقا للتدرج الوظيفى من أعلى إلى أسفل.

٢- الخطط السرية لا يمكن بقاؤها سرية لفترة طويلة: على مندوب المبيعات أن يبين للعميل أنه ليس بيده لحل المشاكل التى يواجهها بسبب المنتج.

الحصول على تقارير إفادة من العملاء

الملاحظ عبر الدراسات المسحية أن تقارير الافادة الخاصة بالعملاء لها عدة مميزات مثل:

١-رغبة العملاء في التحدث عبر التليفون أكثر ملىء استمارات أو كتابة مقالات عن اداء شركة مندوب المبيعات.

٢- قدرة مندوب المبيعات عن الاستماع بالضبط إلى ما يقوله العملاء بكل التفاصيل الخاصة.

٣- قدرة مندوب المبيعات على الاستماع إلى نبرة صوت العملاء التى يعرف منها الحالة الانفعالية التى تنتاب العميل عند التحدث عن موضوع معين.

استمارة العملاء لاستطلاع أرائهم

١ - لماذا قررت فى التعامل مع شركتنا:

١ - ....

٢ - ....

٣- ....

٢- ما الشركات المنافسة التى فكرت فى التعامل معها قبل الشراء من شركتنا:

١ - ....

٢ - ....

٣- ....

٣- مـــا الشركات الأخرى التى فضلت التعامل معها فيما سبق بجانـــب شركتنا:

١ - ....

٢ - ....

٣- ....

٤- أى من الشركات المنافسة تقدم أشياء لا نقدمها لك:

١ - ....

٢ - ....

٣- ....

٥- ما طبيعة تلك الأشياء المقدمة لك وما مدى نفعها لك فى إنجاز عملك:

١ - ....

٢ - ....

٣- ....

٦- ما الذى يجب على مندوبى مبيعتنا فعلة من أجل تحقيق المزيد من التعامل معك:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٧- كيف يمكن أن تحسن من المنتجات أو الخدمات التى تستخدمها في الوقت الحالى بهدف مساعدتك فى تطوير أعمالك:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٨- ما رأيك فى خدمة العملاء على أى استفسار تطلبه:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٩- من أفضل مندوبى المبيعات التى تعاملت معهم وفى أى الشركات يعملون:

١- ....

٢- ....

٣- ....

١٠- ما الذى فعله أفضل مندوب للمبيعات للتأثر عليك؟

١- ....

٢- ....

٣- ....

ملحوظة:

فمن المهم أن يشعر العملاء بمدى أهمية ردودهم بالنسبة لمندوب المبيعات بالإضافة إلى ضرورة إبداء هذا المندوب الاهتمام الشديد بكل ما يقولونه.

س: كيف تعمل اجتماع للعملاء:

عن طريق:

١-اختيار المشاركين فى الاجتماع.

٢- وضع برنامج عمل.

٣- ضرورة عقد الاجتماع في موقع العمل.

٤- تنظيم الاجتماع وافتتاحه.

٥- ضرورة تركيز الاجتماع على معلومات العميل.

٦- تحديد السبل التى تساعد العميل فى الوفاء باحتياجات عملائه.

٧- اظهار علامات التقدير للحاضرين.

٨- استخلاص المعلومات بعد عقد الاجتماع.

٩- ضرروة اعداد تقرير عن الاجتماع.

١٠- تطبيق مقترحات العميل.

١١- طرح بعض الأسئلة على العميل.

استمارة تلبية احتياجات العميل

س: كيفية تلبية احتياجات العميل:

١ - ما الخصائص التى تبحث عنها فى علاقة البيع الناجحة:

١ - ....

٢ - ....

٢ - ما هى معوقات العمل معنا:

١ - ....

٢ - ....

٣ - ما المشكلات التى تواجهها معنا أو تواجهك فى عملك بوجه عام:

١ - ....

٢ - ....

٤ - من عملاؤك الأساسيون وما الأمور التى تحاول انجازها معهم:

١ - ....

٢ - ....

٥ - ما الشركات المنافسة لك؟ وماذا تفعل لتتميز عليهم؟

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

٦ - ما هى المجالات المهمة فى عملك؟ أذكر ثلاثا:

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٧- أذكر ثلاثة أمور مهمة لمندوب المبيعات للحفاظ على علاقته معك:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٨- كيف يتقرب مندوب المبيعات منك:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٩- كيف يترك مندوب المبيعات انطباعا حسنا عندك:

١- ....

٢- ....

١٠- ما الأمور التى يجب أن يسألك فيها مندوب المبيعات:

١- ....

٢- ....

١١- ما الأشياء التى تعجبك فى مندوب المبيعات من أى شركة:

١- ....

٢- ....

١٢- كيف يساعدك مندوب المبيعات فى حل أزماتك:

١- ....

٢- ....

١٣- ما الأمور التى تفضلها عند التعامل مع شركاتنا:

١- ....

٢- ....

١٤- ما الأمور التى لا تفضلها عند التعامل مع شركتنا:

١- ....

٢- ....

١٥- ما الأمور المحيطة لك عند التعامل مع شركتنا:

١- ....

٢- ....

١٦- إذا كنت فى موقفنا. ما المهام التى ستقوم بها بشكل مختلف من أجل خدمة نفسك كعميل

١- ....

٢- ....

٣- ....

١٧- إذا كنت شخصًا مسئولا فى شركتنا ما المهام المختلفة التى يمكنك القيام بها:

١- ....

٢- ....

٣- ....

قائمة ببيانات الاجتماع بالعملاء

١- قبل الاجتماع:

١- تحديد أهداف الاجتماع:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٢- اختيار العميل:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٣- تحديد مجموعة الحاضرين من الموظفين:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- عرض للأسئلة:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٥- تحديد الزمان والمكان:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٦- دعوة العميل - شفهيا وكتابة:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٧- أمور أخرى:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٨- التعليقات:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٩- المسئوليات:

١- ....

٢- ....

١٠- تواريخ الاستحقاق:

١- ....

٢- ....

قائمة بأسماء العملاء أثناء الاجتماع

١- تقديم الحاضرين:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٢- أذكر أهداف الاجتماع:

١- ....

٢- ....

٣- الجمل الافتتاحية التى يلقيها العميل:

١- ....

٢- ....

٤- الأسئلة:

١- ....

٢- ....

٥- الملاحظات الختامية:

١- ....

٢- ....

٦- تقدير العملاء:

١- ....

٢- ....

٧- شهاة التقدير:

١- ....

٢- ....

٣- ....

قائمة بأسماء العملاء بعد الاجتماع

١- استخلاص المعلومات من الاجتماع:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٢- ما تم قوله في الاجتماع:

١- ....

٢- ....

٣- ما مواطن التحسينات:

١- ....

٢- ....

٤- الخطة العملية:

١- ....

٢- ....

٥- خطاب شكر للعميل:

١- ....

٢- ....

٦- تقريرعن الاجتماع (صفحة واحدة)

٧- أمور أخرى:

١- ....

٢- ....

٨- التعليقات:

١- ....

٢- ....

٩- المسئوليات:

١- ....

٢- ....

١٠- تواريخ الاستحقاق:

١- ....

٢- ....

٣- ....

(استمارة قيم نفسك كمندوب مبيعات)

السؤال	نعم	لا	أحيانًا
١- هل أعامل كل شخص بالإحترام؟			
٢- هل ألاحظ مواضع القوة والضعف لدى مندوب وأتعلم منها وأذكر أمثلة.			
٣- هل لدى معرفة كاملة بمنتجى أو بالخدمة التى أقدمها؟			
٤- هل لدى معرفة كاملة بمنتجات عملائى وشركاتهم وأنشطتهم التجارية؟			
٥- هل لدى معرفة بمواطن القوة والضعف بالشركات المنافسة لى؟			
٦- هل أقوم بقراءة الصحف الإخبارية المتخصصة والنشرات التجارية الصادرة من الأنشطة التجارية لعملائى؟			
٧- هل أفهم السوق المستهدفة الخاصة بعميلى.			
٨- هل يمكن إضافة مقترحات لعميلى من شأنها مساعدته فى بلوغ هذا السوق؟			
٩- هل أتحدث مع عملائى عن المستخدم النهائى للمنتج.			
١٠- هل أدع عملائى يعرفون مدى استيعابى لتفردهم وأهدافهم وتحدياتهم الشخصية.			
١١- هل أتعاطف بالفعل مع متطلبات كل عميل ومشكلاته؟			

تابع (استمارة قيم نفسك كمندوب مبيعات)

السؤال	نعم	لا	أحيانًا
١٢- هل أطرح الأسئلة التى تساعدنى فى فهم مكانه الآخر.			
١٣- هل يعلم بقية العاملين فى الشركة متطلبات العميل (قسم الخدمة وقسم الإعداد الفواتير وما إلى غير ذلك؟			
١٤- هل أجعل كل عميل يشعر بالأهمية			
١٥- هل أكون مستعدًا لكل مكاملة تليفونية أقوم بها؟			
١٦- هل يكون لدى سبب وجيه لكل مكاملة تليفونية أقوم بها؟			
١٧- هل أطرح على نفسى هذه الأسئلة قبل اتصالى: ١-ما الهدف من الإتصال. ٢- ماذا أود معرفته فى أثناء الاتصال؟ ٣- ما الخطوة التالية بعد إجراءهذا الاتصال.			
١٨- هل كل عروض المقدمة واضحة ومختصرة ومنظمة؟			
١٩- هل أعاود الاتصال بعملائى عند وجود مشكلة ما؟			
٢٠- هل يعرف عملائى كيفية الوصول إلى وقتما يريدون ذلك؟			
٢١- هل دائما ما أقدم وعودا أعلم أننى لا أستطيع الوفاء بها؟			
٢٢- هل لدى نسق منظم من المتابعة؟			
٢٣- هل أرسل برقيات شكر للعملاء حتى فى احالة عدم اتمام صفقة بيع معهم؟			

تابع (استمارة قيم نفسك كمندوب مبيعات)

السؤال	نعم	لا	أحيانًا
٢٤- ما الأدوات التى استخدمها للمتابعة بجانب التليفون؟			
٢٥- إذا ما رفض العميل			
٢٦- إذا لم أعرف السبب وراء رفض العميل التعامل معى - هل يمكننى السؤال عن السبب؟			
٢٧- هل أسأل كل عميل لدى عما إذا كان هناك شيء لم أفعله وينبغى على فعله؟			
٢٨- هل استمع بنسبة ٧٠٪ من الوقت؟			
٢٩- هل أعتبر نفسى مرجعا لعملائى فى بعض الأمور؟			
٣٠- هل أقوم بادراج قيمة مضافة بالنسبة لعملائى.			
٣١- هل أبحث عن الأساليب التى تساعد عملائى فى زيادة حجم مبيعاتهم؟			
٣٢- هل أتعامل مع وقتى - وقت عملائى - على أنه شيء ثمين؟			
٣٣- هل هناك اسبقية لأنشطته التجارية لفعل ما يجب فعله؟			
٣٤- هل أبذل جهدا بحوالى ١١٪ طوال الوقت؟			
٣٥- بعد كل مهمة هل أسأل نفسى ما إذا كان لى فعل ذلك بشكل أفضل؟			

تابع (استمارة قيم نفسك كمندوب مبيعات)

السؤال	نعم	لا	أحيانًا
٣٦- هل أقوم بتحية عملائى بإيجابية وبمزيد من الحماس والنشاط.			
٣٧- هل أنا صادق وأمين مع عملائى حتى وأن كان على أخبارهم بالأخبار السيئة.			
٣٨- هل أعرف الفرق بين الإلحاح على العميل والثقة فى جودة المنتج			
٣٩- هل احترم أفكار عملائى وآرائهم وحقهم فى الاعتراض.			
٤٠- هل أنا صبور وعلى استعداد للرد على الأسئلة دون جدال؟			
٤١- هل أحاول إيجاد السبل الإبداعية المبتكرة من أجل جذب العملاء الجدد إلى جانب الحفاظ على ما لدى من عملاء؟			

لحساب النسبة = نعم / ٤٢ * ١٠٠ = الناتج ٪

لحساب النسبة = لا / ٤٢ * ١٠٠ = الناتج ٪

مقارنة بين

أمور يفضلها العملاء فى مندوبى المبيعات	أمور لايفضلها العملاء فى مندوبى المبيعات
١ - سعة المعرفة	١ - نقص الإستعداد
٢ - إظهار الإهتمام والتعاطف	٢ - نقص المعلومات.
٣- التنظيم الجيد.	٣- كثرة الإلحاح
٤ - السرعة فى الأداء.	٤ - عدم الحفاظ على العلاقة بالعميل.
٥ - المتابعة.	٥ - قلة المتابعة.
٦- إيجاد الحلول.	٦- التحقير من شأن الشركات المنافسة.
٧- الإنضباط ومراعاة الدقة فى المواعيد.	٧- الاتصال دون مواعيد سابقة أو أهداف.
٨- العمل الجاد.	٨- الاستطراد في الحديث دون اعطاءه الفرصة لسماع العميل.
٩- الحيوية والنشاط.	٩- متجنبوا المشاكل.
١٠- الأمانة.	١٠ - فقدان الإحترام الشخصى.

الفصل الثالث

العلاقـــات العامـــــة



الفصل الثالث

العلاقات العامـــة

Puplic Relation

١ -أخصائى العلاقات العامة.

٢ - رئيس قسم العلاقات العامة.

٣- مدير عام العلاقات العامة.

العلاقات العامة

١ - أن العلاقات العامة ليست وظيفة منفصلة ويجب ألا تكون كذلك فهى لا تقف منعزلة عن عالم الأعمال التجارية. فهى ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بالأعمال والوظائف الأخرى وغالبًا ما تتسع لتشمل مناطق ومجالات مختلفة – كالتسويق والإعلان والبحث عن أسواق جديدة وغيرذلك فى المجالات.

Dr. Philip Hanslo

٢ - والعلاقات العامة فى عالم الأعمال. هى عبارة عن الأتصال – بمعناه العريض – بين منظمة ما وجميع المنظمات الأخرى التى لها صلة من أى نوع بها.

س : ما هى الأدوار التى تستطيع العلاقات العامة النهوض بها؟

١ - تحسين الإنطباع العام عن المؤسسة من حيث (الأفراد – المنتجات – المواقف).

٢- زيادة المعرفة والفهم عن طريق تقديم المعلومات في صيغة واقعية توضح دور المؤسسة فى النهوض بالمجتمع.

٣- إثارة الاهتمام بموقف معين أو مجموعة من الظروف والتى يكون لها تأثير كبير على المنظمة أو مجموعة من الأفراد.

٤- تساعد على تقبل الوضع للمؤسسة مثال. قد يصبح بعض الأفراد عدائيين تجاه موقف ما. لأنهم ببساطة لا يفهمون ما يجرى، وما إن يفهموا ما يدور حولهم تجد أنهم يتقبلون الأمور بسعة صدر.

٥- تساعد على إيجاد التعاطف مع المؤسسة من منظمات المجتمع المختلفة.

إن دور العلاقات العامة هو ترويج فهم ومعرفة الحقائق حول مجموعة من الظروف أو موقف معين بطريقة معينة وذلك لينل التعاطف تجاه هذا الموقف.

س١: وضح دور العلاقات العامة فى تصحيح الأفكار والأوهام عن المؤسسة؟

س٢: ما هو دور العلاقات العامة مع اختلاف الصور العامة للمؤسسة؟

- هناك العديد من الأنواع المختلفة للصور العامة ولكن منها أدوار خاصة بها للعلاقات العامة:

١- الصورة الإنعكاسية: وهى ما نعتقد أننا نبدو عليه – وهو غالبًا تنشأ بسبب التفكير شديد الإيجابية: عن أنفسنا أو المؤسسة التى نعمل بها.

٢- الصورة الحالية: وهو رأى الأفراد خارج المنظمة فيها أو فى شخص معين فى تلك المنظمة وترجع هذه الصورة في الغالب إلى سوء الفهم أو نقص المعرفة أو الفهم أو حتى العداء.

٣- الصورة المطلوبة: هى الصورة التى ترغب المنظمة فى تحقيقها، وينطبق هذا النوع من الصور فى الغالب على شىء جديد.

٤- الصورة المشتركة: وهى صورة المنظمة وهى مهمة للغاية فى مصطلحات العلاقات العامة. وهى تتكون من العديد من الحقائق. كتاريخ المنظمة وسمعتها ومدى استقرارها والنجاح المالى وتعتبر الصورة المشتركة عن كيفية تقديم المنظمة لنفسها إلى العالم الخارجى.

٥- الصورة المتعددة: تحتوى المنظمات أحيانا على إدارات مختلفة ولكل من هذه

الإدارات صورتها الخاصة ولكل صورة تعبر عن شخصية منفصلة مشتركة فى آن واحد، وقد يكون هذا مربكا لمعظم الناس. ولكن يمكن توضيح الأمر باستخدام الرمز والشارات أو أية وسائل أخرى لتقديم صورة جماعية يمكن التعرف عليها.

- فإذا لم يتم استخدام العلاقات العامة لتصحيح الأفكار الخاصة والأوهام التى قد تظهر بسبب هذه الصور المختلفة. فقد يكون لذلك تأثير مدمر على سمعة المنظمة المعنية عن طريق إرباك كل من له صلة بها.

مصادر العلاقات العامة الخارجية :

- يمكن تنفيذ أعمال العلاقات العامة بشكل طبيعى أما عن طريق مصدر داخلى للمنظمة أو من خلال بعض صور الخارجية، وتكون عادة فى شكل شركة استشارية للعلاقات العامة.
- والشركات الاستشارية للعلاقات العامة تعمل وفقا لنسبة تأخذها من عملائها.

س : ما هوسبب الإستعانة بشركة استشارية للعلاقات العامة؟

١ -المنظمة المعنية ليست بالضخامة الكافية، ماليا أو إداريا أو غير ذلك لإنشاء قسم علاقات عامة خاصة بها.

٢- السياسة العامة للشركة تفضل جميع العلاقات العامة للشركة يتم التعامل معها خارجيا.

٣- حاجة المنظمة لخدمات مختصصة.

٤ -ضرورة تزويد المنظمة بخدمة العلاقات الإعلامية.

٥- تخطيط وتنفيذ برنامج علاقات عامة.

٦- التنظيم إذا كانت المنظمة لديها العديد من الفروع – فإن الشركة الاستشارية فى استطاعتها تقديم خدمات

٧- التعامل مع المهام الفريدة من نوعها التى لا تتكرر كثيرًا.

٨- تقديم خدمات متخصصة مثل إنتاج النشرات المحلية والعلاقات العامة المالية أو المشتركة.

س : من هم مستشارو العلاقات العامة؟

مستشارو العلاقات العامة هم فى العادة أفراد يقومون بتقديم خدمة استشارية ليس أكثر. يتم استدعاؤهم لتقديم رأى فى مجال عمل معين.

س : ماهى مزايا استخدام شركات استشارية للعلاقات العامة؟

١- تقديم استشارة مستقلة، فهى توضح عيوب العميل كما توضح مميزاته.

٢- أكثر موضوعية لأنها دخيلة على العميل.

٣- وقد تصبح عادة الحارس على سمعة منظمة العميل.

٤- تغطية العديد من الموضوعات عن طريق الاستشارات من خلال الموظفين المدربين.

٥- تقديم خدمات متخصصة مع إمكانية مراقبتها.

س : ما هى مساوئ استخدام شركة استشارية للعلاقات العامة؟

١-الشعور بالتباعد أو نقص الاتصال الفعال بين العميل والشركة الاستشارية.

٢- الشركة الاستشارية تقدم خدمة جزئية اعتمادًا على شروط عقدها.

العمل المشترك :

هناك مواقف يكون فيها من الأفضل - وكذلك من الأوفر استخدام تركيبة من كل من موارد العلاقات العامة الداخلية الموجودة بالفعل مع الاستعانة بشركة استشارية للقيام بهمة معينة.

النواحى الأخلاقية والقانونية :

١- النواحى الأخلاقية هى تلك المبادئ والقيم المعنوية التى تحكم سلوك الفردوالجماعة معا.

تمتلك كل هيئة مهنية أو منظمة تجارية أو وظيفة أو حتى هيئة تجارية أو وظيفة أو حتى هيئة تجارية فى المملكة المتحدة ضوابط أخلاقية خاصة بها أوميثاق ممارسة يلتزم به أعضاؤها بما فى ذلك معهد العلاقات العامة institute of public relations (IPR), (IDR).

٢- يحتاج كل شخص يعمل فى مجال العلاقات العامة إلى معرفة أساسية لأجزاء القانون التى تؤثر فى الغالب على مجال عمله .. مثل:

١-تشويه السمعة:

يشيد ذلك إلى نشرمعلومات تتسبب فى الإساءة إلى سمعة شخص أو منظمة أو منتج ويوجد نوعين من التشهير فى القانون الإنجليزى: الطعن وهو الكلمة المنطوقة المؤقتة والقذف وهو الكلمة المكتوبة(بما فى ذلك الراديو والتليفزيون).

فهذا جزء من القانون المدنى وقد يؤدى إلى حدوث خسائر.

- مما يؤدى إلى اتخاذ إجراء مدنى ضد موظف العلاقات العامة أومستخدمة أوعميلة.

٢- العقود:

هذه هى منطقة أخرى من المحتمل أن يؤدى خلالها نقص المعرفة الأساسية إلى خصومة قضائية ومحاكمات وقضايا مدينة. بالإضافة إلى إهدار مبالغ ضخمة من الأمور. فالعقود تؤثر تقريبًا على جميع جوانب عمل العلاقات العامة وذلك بدءا من الخطابات الصغيرة والمكالمات التليفونية إلى العقودالرسمية الكاملة للعمل أو الوظيفة.

وتختلف شروط كل عقد ولكن من المهم ضمان أن تكون الشروط بوضوح بحيث يوافق عليها كلا الطرفين دون حدوث أى سوء فهم لأى شرط.

٣- الغش التجارى:

هذ ا هو أحد جوانب القانون التى قد تؤثر على موظفى العلاقات العامة وعلى

عملائهم وأحيانا يؤدى إلى نتائج مدمرة، أنه إساءة استخدام اسم تجارى أو اسم علامة تجارية لمنتجات معينة. وهذا يشمل كذلك تقليد أو تغيير شكل المفردات المعينة وتغيير شكل المنتج يتضمن النوع والحجم وشكل حاويات المنتج وكذلك نظام تصنيف وتغليف المنتجات المعينة. إلا أن العديد من الشركات الكبيرة قامت بحماية الشكل المميز لمنتجاتها ضد التقليد ونجحت فى تحقيق ذلك نجاحًا كبيرًا.

مثال: قامت شركة CocaCoal بِحَثِّ سلسلة متاجر sains bury's على تغيير شكل علامة الكولا الخاصة بها. حيث تم توجيه الإدعاء بأن هذا قد تسبب فى إرباك العملاء الذين كانوا يرغبون فى شراء زجاجات وذلك بسبب زجاجات الكولا الخاصة بسلسلة المتاجر.

التعامل مع الموردين:

يأتى الموردون بالبضائع والخدمات فى كل الأشكال والأحجام بما فى ذلك المصورين والمصممين وفنانى الجرافيكس ومنظمى المعارض وشركات انتاج الفيديو ومنظمى المؤتمرات... إلخ.

١ - المذكرة: عند اللجوء إلى موردين أو متعاقدين من أى نوع يكون من المهم أن تعرف وتفهم جيدا ما نتوقع ما نتوقع الحصول عليه منهم وكذلك أنهم يفهمون ما سيقومون بانتاجه لك. والمذكرات يجب أن تكون :

١ - مكتوبة. ٢- شاملة. ٣- واضحة ودقيقة.

٢- العقد أو الاتفاق:

عند تحرير أى عقد أو إتفاقية:

١ -أعمل على تبسيطة بقدر المستطاع.

٢ - تأكد أنه ينص على ما تريد قوله.

٣- تجنبأية لغة اصطلاحية قانونية ما أمكن ذلك.

٤ - يجب أن يكون العقد محددًا فى كلماته.

٣- وضع الجدول الزمنى:

قد يكون هناك مواعيد نهائية يجب على موردك الإلتزام بها كانتاج مادة منشورة فى الموعد من أجل النشر. فإنه يجب عليه التأكيد أنه يفهم أن هناك جدول زمنى للنشر متضمن الاتفاقية. كذلك يمكن تضمين الشروط الجزائية إذا لزم الأمر.

٤- تقدير التكاليف:

يجب أن تتميز تقديرات التكاليف بالدقة والتفصيل بقدر الإمكان. فإذا كنت تعمل فى حدودميزانية كلية معينة فإنك ستضطر إلى العمل فى حدود هذه الميزانية. وإذا استطعت الحصول على صندوق طوارئ فسيسمح لك ذلك بالقيام بأية تغييرات نهائية للخطة أو زيادة تكلفة ضرورة لعمل معين.

٥- ضريبة القيمة المضافة:

لا تنس ضريبة القيمة المضافة والتى إذا لم تسمح بها، قد يكون لها تأثير مدمر على ميزانيتك. فإذا استطعت المطالبة بها. فسيكون ذلك شيء جيد ولكن تأكد من أى استثناءات قد تحدث.

٦- متابعة التقدم:

قد تضطر إلى استعمال الضغط على المتعقد أو المورد لضمان أن الجدول الزمنى المتفق عليه يتم الإلتزام به كذلك يعد عقد اجتماعات منتظمة لمتابعة التقدم أمر مهم للغاية لأنه فى حاية وجود الكثير من المشاكل. لابد من إعادة النظر فى الجدول الزمنى وقد تورد أية أخطاء قد تحدث المورد فى الشروط الجزائية.

التعامل مع الناشرين

إذا كنت مشتركًا فى أعمال نشر، فقد يكون من الأفضل التعامل مع ناشر وليس مع مجرد صاحب مطبعة. حيث سيعتنى الناشر بالإنتاج والترويج للعمل المكتوب كذلك فهو يملك الاتصالات والخبرة التى قد لا تملكها. فإذا قررت التعامل مع ناشرفتأكد أولا أنك اخترت النوع الذى يعمل فى نفس مجالك. حيث أن هناك أنواع معينة من الناشرين الذين لا يعملون إلا فى أنواع معينة من الكتب.

١ - التعامل مع المطابع:

أن عملية الطباعة هى بالفعل عملية معقدة للغاية. فقبل القيام بتحديد عامل الطباعة فإنه يجب عليك القيام بزيادة لعدد من المطابع حتى تستطيع تكوين رؤية جيدة عما ينبغى اتخاذه من معاييرعند اختيارك لعامل الطباعة.

اطلب أثناء هذه الزيادة رؤية ما قاموا به بطباعته من أعمال ومؤلفات لعملاء آخرين. مع التأكد بالاشتراك مع هولاء العملاء أيضًا من جودة عملهم. كذلك أطلب تقديرات من العديد من عمال الطباعة قائمة على ملخص من جانبهم حتى تتمكن من المقارنة بين العديد من التقديرات.

٢ - التعامل مع المصورين:

١ - أن التصوير الجيد المبدع قد يكون له كل الفضل فى رفع مستوى كفاءة العمل حيث يعمل على إكمال وتحسين المنتج النهائى. سواء كان هذا المنتج كتاب أو نشرة دعائية أو عرض أو ستارة المشرح الخلفية أو حتى معرض. لذا فإن الأمر يستحق انفاق الوقت والمال لضمان الحصول على أفضل نتيجة ممكنة فيما يخص التصوير.

٢ - تقدم بعض الجرائد المتخصصة والمجلات التجارية أسماء واتصالات مفيدة بأماكن يمكنك اللجوء إليها للحصول على ما تريد. والتى قد تكون قادرة كذلك على تقديم النصيحة أيضًا قد يساعدك دليل الأعمال التجارية فى العثور على ما تبحث عنه.

٣- التعامل مع المصممين:

يتخصص المصممون وشركات التصميم غالبا فى مجالات معينة من أعمال التصميم ويتملك كل مصمم خبرة معينة فى مجاله الخاص. ورغم أن العديد من الشركات تميل لاستخدام القدرات التصميمة عن طريق التعامل مع شركات تصميم ضخمة.

إلا أن هناك عدد متزايد من شركات التصميم الصغيرة التى تعد على درجة كبير من الكفاءة مما يضعها فى مجال منافسة الشركات الكبيرة. ولأن هذه الشركات تعد جديدة نسبيًا فى هذا المجال فإنها تقدم فى الغالب أفكارا جيدة ومعالجات ابداعية فى مجال التصميم.

فعند التعامل مع فريق تصميم تأكدً أولاً إذا ما كانت تخصصاتهم توافق احتياجاتك أم لا، كذلك قم بفحص أعمال سابقة قاموا بإنجازها. هل أسلوبهم هو ما تبحث عنه أم أنه أسلوب قديم أم متقدم أكثر مما ينبغى؟ وسيؤثر الاختيار الذى تقوم به على اللمسات الأخيرة للمنتج.

٤- انتاج لقطات الفيديو:

استخدام لقطات الفيديو هى الآن جزء من عمل العلاقات العامة. وهذا يعود لتحسن الوسائل التكنولوجية وانخفاض تكلفتها بشكل مستمر. حيث اصبحت بسبب ذلك أكثر انتشارًا فى الاستعمال كوسيلة ترويج وتعليم وأخبار.

لذلك سـيكون هناك مواقف تجد خلالها أن انتاج لقطة فيديو يصبح مسئولية قسم العلاقـات العامة أو إحدى مهام الشركات الاستشارية الخاصة بالعلاقات العامة.

صانعو لقطات الفيديو:

- إذا لم تكن تعمل لدى منظمة كبيرة بالدرجة الكافية التى تمكنها من تعيين فريق انتاج لقطات فيديو خاص بالشركة وطاقم كاميرا كامل. فإن الإجراء البديل

هو الإستعانة بإحدى شركات انتاج لقطات الفيديو العديدة. أو صانع لقطات فيديو مستقل.

- استخدم دليل الليفون للعثور على شركة محلية أو شخص باستطاعته القيام بهذا الدور. وقد تحتاج إلى شركة انتاج وتجميع متخصصة.

- **التكاليف:**

١- قد تتنوع التكاليف بشكل كبير وذلك اعتمادًا على نوع وطول وجود لقطات الفيديو التى تحتاجها. فإذا احتاج الأمر إلى العديد من الأماكن للتصوير خلالها فبالطبع سينعكس ذلك على التكاليف. كذلك الاستعانة بممثلين محترفين من شأنه أن يرفع تكاليف انتاج الفيديوبشكل ملحوظ.

٢- لعل من أفضل المبادئ المفيدة عند القيام بإنتاج لقطة فيديو فى ظروف طبيعية هو أن يتم حساب انتاج الفيديو بحيث تصبح دقيقة العرض تقدير حوالى ١٠٠٠ جنيه وبهذا الشكل فإن لقطة الفيديو التى تستغرق ٢٠ دقيقة. وهو متوسط وقت العرض لمعظم لقطات العلاقات العامة ستتكلف ما يقرب من ٢٠٠٠٠ جنيه بالإضافة إلى ضريبة القيمة المضافة. حيث يجب أن تشتمل هذه التكلفة كتابة السيناريو والتقاط الصور وأعمال الموقع وإجراءات ما بعد انتاج لقطات الفيديو داخل الأستديو، وأصوات المعلقين على الفيديو بالإضافة إلى تكاليف أية مادة موسيقية سيتم ادراجها.

- **التصوير:**

١- هـو ما يعادل الموضوع فى أية مقالة. فالتصوير هو الذى يعطـى صانع لقطات الفيديو الشكل العام للأهداف المطلوب تحقيقها من استخدام هذه اللقطات.

٢- يجب أن يقدم صانع الفيديو أو لوحات عرض لمشاهدة المادة الفيلمية وهى لوحات توضح كيفية تركيب أجزاء التصوير المتتالية معا لتكوين القصة. وهى

اللوحات تساعد صانع اللقطات والمخرج على تخطيط جدول زمنى للتصوير والموقع.. إلخ.

- **السيناريو:**

قد يكون كتابة السيناريو بالكامل متروكة لكاتب السيناريو. وهذا يكون فى العادة صحفى أو كاتب محترف ومستقل. وفى النهاية يقوم العميل برؤية المنتج النهائى مع إبداء رأيه فيه. ومن ناحية أخرى قد يطلب كاتب السيناريو بعض المعلومات من العميل. وهو الذى يملك بعض المعلومات المتخصصة وفهم أعمق للموضوع وهى أشياء قد لا يملكها كاتب السيناريو.

كما أن كاتب السيناريو سيقوم بعملية بحث عن كل من المعلومات التى يحتاج إلى معرفتها قبل البدء فى عملية الكتابة وذلك بغض النظر عن معلومات العميل.

كـما أنه يجب إرسال نسخة مـن المسودة إلى العميل. كذلك قـم بفحص السيناريو بحرص لاستبعاد أى شىء قد تراه غير مناسب وذلك قبل بدء عملية التصوير.

- **التصوير:**

تستطيع أن تطلب جدولا زمنيا للتصوير. بل ويجب عليك القيام بذل كلما يجب. كذلك أن يتسم هذا الجدول بالمرونة خاصة إذا كان هناك اضطرابات جوية قد تعطل عمل التصوير الخارجى.

- كما أنه من المفيد القيام بالترتيبات المناسبة بحيث يستطيع أى شخص يشترك فى عملية التصوير، القيام بالاستعداد المسبق لأى ظروف طارئة قد تحدث مع الحصول على أى متطلبات خاصة أو تراخيص أو تصاريح.
- ومن الأفضل أن أمكن أن يكون هناك شخص من طرف شركة العميل مع فريق التصوير وذلك ليقوم كرابط بين الشركة وطاقم التصوير وكذلك ليتعامل مع أى شىء معاكس قد يحدث فى موقع التصوير . وبعد اكتمال عملية

التصوير قد تتمكن من رؤية اللقطات المبدئية غير المتحررة من مشاهد الفيلم تنقيحها لتصيح منتج نهائى.

مرحلة ما بعد الإنتاج تتضمن:

١ -التحرير. ٢ - تغليف المنتج النهائى.

١-التحرير:

وهى عملية تقوم بها شركة الإنتاج فى قسم التحرير داخل استديوهاتها حيث يتم تجميع المادة الفيلمية بالكامل بالإضافة إلى تحريرها وتركيب الموسيقى والتعليقات السفلية وصوت المعلقين وذلك قبل التشغيل النهائى للفيلم.

وبالطبع يتم دعوة العميل لرؤية هذه المعاينـة للإطلاع على العمل النهائى مع إعطاء الموافقة عليه. عند تلك المرحلة قد يتم القيام ببعض التغييرات الصغيرة إذا لزم الأمر.

٢- تغليف المنتج النهائى:

اعتمادا على الغرض الذى من أجله تم القيام بإنتاج الفيديو فقد يكون هناك حاجة إلى وجود غلاف خاص تجميلى لعلبة الفيديو. بالإضافة إلى ملصق خاص يوضح على الشريط نفسه. وهذا قد يكون تم تصميمه من قبل الاستديو (مقابل تكاليف إضافية) أو من شركة العميل نفسها. أو قد يكون هناك ملصق مطبوع بسيط ومتوفر إذا كان الفيديو سيتم استخدامه فقط داخل الشركة لأغراض تدريبية على سبيل المثال. وأيا كان الوضع. فإن هذا الأمر يحتاج إلى شىء من التفكير.

المعرض والأحداث الأخرى

١-المعارض والعروض التجارية:

١- يمكن للعلاقات العامة تحقيق فائدة كبيرة من المعارض سواء كانت هذه المعارض كبيرة أم صغيرة أو عروض تجارية ودولية أو عروض خاصة أو حتى كرنفالات محلية أو مجرد أعياد.

٢- هناك فرق بين العروض التجارية والمعارض:

١- فالمعارض تكون مفتوحة للجمهور فى حين أن العروض التجارية تكون قاصرة على العاملين فى مجال التجارة. إلاَّ أنَّ هناك استثناءات لهذه القاعدة وذلك فى الأحداث والمعارض الكبيرة مثل عروض السيارات واليخوت والتى رغم أنها قائمة على الأعمال التجارية إلا أنها تكون مفتوحة للجمهور.

الخصائص والمميزات للعروض والمعارض:

١-تحدث فى أماكن مشهورة.

٢- تكون لها إعدادات ضخمة ومعقدة.

٣- تساعد على تقوية العلاقات العامة مع الشركات وأناس مختلفين.

ماهى المهام المختلفة للعلاقات العامة أثناء المعرض؟

١- دعم العلاقات العامة أثناء العرض.

٢- تجهيز وإدارة مكان معين فى المعرض.

٣- تنظيم المعرض.

٤- معارض وعروض العلاقات العامة.

تقديم الدعم للمكان المخصص فى المعرض

إن القيمة الحقيقية لأى معرض يتم تنفيذها من خلال مدى الاستفادة من الفرص التى تسمح بتكوين علاقات عامة. فإذا ما تم تفويضك ضمن قسم العلاقات العامة داخل منظمة تقوم بعرض ما. فإن هناك بعض القواعد الرئيسية التى يجب وضعها فى الاعتبار فقبل البدء فى الحدث ستحتاج إلى بعض التفاصيل مثل:

١- المنظمة العارضة: هل هى جزء من مجموعة أكبر أم أنها مؤسسة ضخمة تتكون من عدد من الشركات أم هى أحد العارضيين المستقلين؟

ما يقومون بعرضة – ما هى المادة المعروضة؟

٢- هل هناك أية خصائص معينة أو غيرعادية لمكان العرض أو للمعروضات؟

٣- ما هى النشرات أو العينات المجانية المتاحة. وما هى الأنشطة الترويجية التى من المنتظر تنفيذها خلال الجدول الزمنى؟

عن طريق معرفة هذه المعلومات فإن هناك عدد من الأنشطة التى يجب تنفيذها عند التخطيط وقبل وأثناء وكذلك بعد المعرض.

تجهيز وإدارة مكانك الخاص فى المعرض:

عندما تكون مسئولاً عن موقف معين فى أحد المعارض فيجب الاهتمام ليس فقط بالتجهيز الذى يسبق الحدث ولكن أيضا بتجهيز الموظفين لذلك مع مراقبة تنفيذ ما قمت بالإعداد له مسبقا وفى النهاية تقوم بالعرض أو حتى البيع قبل الحدث.

إن التخطيط الجيد مهم للغاية للنجاح فإذا كانت تنوى عرض شىء ما فإنه ينبغى عليك الإجابة على بعض الأسئلة الرئيسية مثل:

١-ما هو الغرض من إنشاء المعرض؟

٢- لماذا نذهب لعرض ما لدينا من خلاله؟

٣- ما هو أنواع الصور التى سيتم عرضها؟

٤- كيف سيتم تحقيق ذلك؟

٥- ماهى الميزانية المخصصة لذلك؟

حجز مكان فى المعرض:

١-يتم ذلك عن طريق منظمى المعرض أو المتعاقدين وهناك شركات متخصصة وخبراء فى هذا النوع من العمل ويتم الحجز مقدما وذلك قبل ستة أشهر إلى سنة وفقا للحدث.

٢- فى حين يتم الحجز خلال العروض التجارية قبل عام أو أكثر من بدء العرض ويعمل الحجز على ضمان الحصول على مكان جيد لعرض ما لديك لذا تأكد من أنك قد حصلت على مكان جيد ترضى عنه.

٣- يتم دفع سنة من الرسوم مقدما كتأمين وقد يتم استعادة هذه النسبة فى حالة إلغاء الحجز وقد لا يكون لك الحق فى استعادة هذه النسبة لذا يجب عليك دراسة كل تفاصيل العقد للإطلاع على مثل تلك المعلومات ويتم استرداد بقية النفقات التى قمت بدفعها بعد المعرض.

أنواع الأماكن:

عنـــد القيام بحجز مكانك فى المقعد سيكون المنظمون فـى الغالب بتقديم خيـــارات لك كعرض مكان أساسى أومتمـيز للغاية وبالطبع ســيكون ذا تكلفة أكبر وسيضطر إلى إعداد المكان خلال حدود المساحة التى تم حجزها أى الأماكن المتميـــزة فتكون كاملة بجدارتها وهى جـدران تتكون من ورق كرتـــون مقوى أو مـــادة شبيهة به وواجهة مميـــزة لاسم منظمتك ورقم المكان وفـــرش للأرضية وسقف وإضـــاءة أساسية، ويجب التأكـــد من التفاصيل المكتوبة على الواجهة صحيحة.

كتيب التفاصيل:

يجب أن تكون جميع تفاصيل مكان المعرض بما فى ذلك مواصفات تركيب مكان العرض وارتفاعه بالإضافة إلى التحديدات الأخرى مضمنة فى كتيب تفاصيل لدى الشخص المنظم للمعرض. كما أنه يجب ارسال هذا المستند المهم إليك مع تأكيد بمكان الحجز فإذا لم يحدث ذلك. أصر على الحصول على هذا المستند فى أقرب وقت.

١- من المفترض كذلك أن يحتوى الكتيب على كم ضخم من المعلومات المفصلة فهو يخبرك بما يمكنك وما لا يمكنك القيام به فى المكان الذى قمت بحجزه وكذلك الخدمات الإضافية التى يمكنك استئجارها - كالأثاث والزخارف وخدمة تنظيف المكان. ولكن تذكر أن كل هذه الخدمات الإضافية الجذابة ستكلفك المزيد من النفقات فإذا كنت تعمل فى حدود ميزانية محكمة. فلا تسرف فى الحصول على مثل هذه الخدمات المكلفة ولكن قدم بتدبير الأمور بنفسك أو استعير مثل هذه الأدوات أن أمكن ذلك.

اتحادات العمال:

فى كثير من أماكن المعارض، تتفق اتحادات العمل مع إدارة المكان على أن تمدهم بأفراد مؤهلين وذلك لتركيب وبناء ثم فك أجزاء أماكن العرض. ويجب وضع قواعد معينة لذلك مع تدوين ذلك فى كتيب التفاصيل الذى سيصلك.

تصميم مكان العرض:

لتصميم الشكل الذى تريد أن يبدو عليه مكان العرض. يمكنك أما القيام بكل أعمال التصميم بنفسك عن طريق استخدام المادة الموجودة والعروض البصرية البسيطة والصور والنماذج وأى شىء آخر تريد اظهاره. أو أن تترك الأمر برمته والاستعانة - أن امكنك ذلك بمصمم يقوم بكل هذه الأعمال نيابة عنك.

مصممو المعرض:

١- سيقوم مصممو المعرض بتصميم ونقل وبناء وفك مكان العرض وفق احتياجاتك الخاصة ويستطيع أى مصمم جيد توفير الكثير من الجهد والمال وبالطبع ستعمل الاستعانة بمصمم جيد. توفير الكثير من الجهد والمال. وبالطبع ستعمل الاستعانة بمصمم جيد على توفير جهدك، وهذا من شأنه حثك على الوصول إلى المكان بحماس لبدء العمل ثم الخروج منه بعد انتهاء العمل دون بذل أى مجهود فى فك أجزاء المكان.

٢- يقوم بعض المصممون كذلك المزيد من الخدمات الأخرى كالرسومات الخاصة واللمسات النهائية والشعارات واللوحات الفوتوغرافية وغير ذلك. وهى ليست رخيصة إلى حد بعيد ولكنها ستكون فى حدود الميزانية. وبشكل عام فإنك ستحصل على ما تستطيع القيام بالدفع مقابلة.

٣- ويتميز هؤلاء المصممون بالكفاءة الحرفية والخبرة التى ستمكنهم من التعرف على المكان وأية قيود قد تظهر وينبغى التحرك خلالها فقط وطالب ستجدهم يحملون كروت اتحادات العمل الصحيحة.

كيفية التعامل أثناء المعرض:

١-يجب الوصول إلى مكان العرض على الأقل قبل المعرض بيوم. والقيام بكل عمليات الفحص الضرورية.

المواد الدعائية ونشرت العرض:

١- المادة الدعائية والترويجية:

ليس من الضرورى انتاج مادة ترويجية لَسْتَ فى حاجة إليها عن المنتجات الجديدة فلا تشغل نفسك بهذه المادة وتذكر أن هناك مئات من أماكن العرض مثل مكانك ويقوم مستاجرو هذه الأماكن بتقديم مثل هذه المادة الدعائية ولكن تأكد من أن المركز

الصحفى بالمعرض قد تم تزويده بالمعلومات الرئيسية المناسبة والنشرات والصور الخاصة بمكانك وتعد الزيارة للمكان مرة أو مرتين يوميا مفيدة للغاية للوقوف على سير العمل والتأكد من معرفة موظفى مكتب الإعلان لك – وبالطبع هذا سيعمل على إنشاءعلاقات عامة جيدة لك!

الصحف الاخبارية المتخصصة :

تقوم إدارة أى معرض بنشر صحيفة اخبارية متخصصة وقد يكون هناك اصدار واحد فقط منها. وقد يكون هناك اصدارين أو ثلاثة منها وذلك حسب طول مدة العرض. وقد يتطلب الأمر تعاونا منك فإذا كان الأمر كذلك، فاظهر شيئًا من المرونة بهذا الخصوص.

كيفية نشر الأخبار والأحداث خلال المعرض :

يوجد خلال فترة المعرض ما يشبه نشرة الأخبار اليومية يقوم باصدارها المركز الصحفى الخاص بالمعرض وذلك كخدمة للعارضين. وتكون هذه النشرة غالبا على جانبى ورقة مقاس A4 وهى تقدم فى الغالب أحداث اليوم الحالى أو تخبر بأحداث ستقع فى اليوم التالى أو أى أحداث خاصة أخرى أو زيارات أو أى أخبار أخرى عن المعرض.

ويتم عادة توزيع مثل هذه النشرات على أماكن العرض كل يوم قبل العرض العرض اليومى أو فى المساء قبل إغلاق أبواب المعرض. فإذا كان ذلك هوما يحدث فتأكد من موعد توزيعها ومن الأشخاص الذين يقومون بذلك.

الإدارة الجيدة لمكان العرض

١-تنظيف المكان :

تتعرض أماكن العرض للاتساخ بسهولة عن طريق كل من موظفيك الذين

يعملون فى المكان والزائرين الذين سيزورون المكان وبالطبع ستبقى تلك المخلفات فى المكان. سيكون من الضرورى التخلص من محتويات سلة المهملات الخاصة بك وتفريغ منفضة السجائر بالإضافة إلى التخلص من الأكواب البلاستيكية وبشكل عام يجب تنظيف المكان بصفة يومية.

ويمكنك بالطبع القيام بكل ذلك بنفسك إذا كنت ترغب فى القيام به. وبالتالى ستحتاج إلى أدوات تنظيف. وهى أدوات أما ستكون مخزنة فى خلفية المكان أو يتم احضارها كل يوم أو يمكن الاشتراك فى خدمة التنظيف والتى ستقوم بكل هذا العمل وهذا بالطبع من شأنه أن يوفر كل من وقت وجهدك، يتم الإعلان عن هذه الخدمة فى كتيب المنظمين الذى يصلك نسخة منه، ويمكنك الاشتراك فى تلك الخدمة قبل قيام المعرض.

الزخارف والديكورات:

يمكنك أيضًا الحجز مقدما لتوريد أية زهور وأوراق نباتية إلى المكان حيث يتم توصيلها كاملة فى أحواضها إلى مكان عرضك ثم يتم إزالتها فى نهاية المعرض، إلا أنه يمكنك احضار الزهور والنباتات الخاصة بك إلى مكان العرض. فالأمر يعود إليك.

الأثاث:

بالنسبة للأثاث يمكنك احضار أما قطع الأثاث الخاصة بك أو القيام باستئجارها وهناك العديد من الشركات المتخصصة فى تأجير الأثاث لأماكن العرض وهى تقدم أنواعا متنوعة من الأثاث. بدءا من المقاعد والمناضد إلى منافض السجاتر وسلال المهملات وما شابه.

الإجراء التالى (عملية التقييم):

ويجب النظرإلى كل من النقاط السلبية والنقاط الإيجابية مع ملاحظة كل ما يجب القيام به بشكل مختلف. أو بشكل أفضل فى المرة التالية.

ماذا يحدث لو كلف قسم العلاقات العامة بتنظيم إدارة المعرض بنفسه؟

أ- يصبح القسم مسئولاً عن:

١- حجز المكان.

٢- الترتيبات الخاصة بالدعاية والإعلان.

٣-دعوة العارضين للمشاركة.

٤- القيام بتخطيط قاعة المعرض وتجهيز مكان العرض بكافة الخدمات.

٥- توفير وإدارة مركز صحفى وتقديم خدمات المعلومات.

ب- المنظمون:

يحتاج الأمر أحيانا إلى الإستعانة بشركة متخصصة فى إقامة المعارض وادارتها حيث يصبح الاسعانة بمثل هذه الشركات مفيد للغاية. فهذه هى أفضل الطرق فعالية لتنظيم أحد المعارض. فهذه الشركات تملك مجموعة من الموظفين المحترفين والمتخصصين فى كل التخصصات المتعلقة بإدارة المعارض وستعمل الاستعانة باحدى هذه الشركات على مكين قسم العلاقات العامة من التنسيق والتخطيط لكل التفاصيل الخاصة بالمعرض مع تحقيق اقصى استفادة من كل المصادر المتاحة مما يساعد على توفير أكبر قدر من الوقت والمال.

مذكرة المنظم:

بما أنه سيتم انفاق مبلغ كبيرمن الأموال خلال عملية إدارة المعرض. فعند قيامك بالإستعانة بمثل هذه الشركات. تأكد من أن هذه الأموال قد تم إدراج بيان بها فى مذكرة واضحة وشاملة وأن الاتفاق التى سلبته يحتوى على كل التفاصيل.

خاتمة:

تعد المعارض طريقة جيدة جدا للترويج لصورة إحدى المنظمات بشكل إبداعى جيد. فهى طريقة رائعة للاتصال بشكل مباشر مع العملاء والجمهور ووسائل

الإعلام تعمل أيضا على إظهار العارض والمنتجات أو الخدمات المعروضة فى أفضل صورة.

لأن هذه المعارض أيضا مكلفة لذا فإنه يجب التفكير بعناية فى كل ما من شأنه العمل على إنجاح العرض مسبقًا بالإضافة إلى تقديم التفسير لكل النفقات التى سيتم انفاقها خلال فترة الإعداد للمعرض. أيضا هناك بعض القرارات الهامة التى يجب اتخـــاذها للقيام بأية تغييرات تظهر اهميتها. وكيفية القيام بذلك فى حـــدود الميزانية وكأى عمل للعلاقات العامة، فإن الانتباه للتفاصيل شيء فى غاية الأهمية لضمان النجاح.

دائمًا: المعرض الأول يكون دائما هو الحدث الأسوأ. ولكن مع اكتساب الخبرة يصبح من السهل القيام به بعد ذلك.

الترويج والدعاية:

يغطى الترويج والدعاية مدى واسع من الأحداث من أول عقد الندوات والمؤتمرات والاجتماعات السنوية وحتى الحملات الصحفية. وتعتبر إدارة الترويج والدعاية من مواضع عمل العلاقات العامة التى أصبحت أكثرتعقيدا وأكثرتطورا خلال العقد الأخير.

وكما هو الحال مع المعارض والعروض فإن إدارة الترويج والدعاية فى العموم يمكن أن تكون من أكثر أدوات العلاقات العامة فعالية وأحد الأدوات التى أصبحت شائعة الاستخدام الآن.

البرنامج:

أية مناسبة أو حدث مهما كان الشكل الذى تتخذه يجب أن يكون لها برنامج محدد، دون هذا البرنامج من المستحيل أن تتم ادارتها بنجاح. أيضا بدون وجود برنامج ولو حتى برنامجا بسيطا فإن الضيوف والحاضرين الآخرين ستعيبهم الحيرة والإحباط ولن

يمكن تحقيق أهداف المناسبة مما يؤدى إلى أن يظهر مسئول العلاقات العامة بشكل غير محترف، بعض البرامج ستكون رسمية وبعضها غير رسمى وفقا لطبيعة الحدث.

الخصائص وأنواع المناسبات:

أولاً:

١- **الاجتماعات السنوية**: سوف تتباين الأماكن التى يتم فيها عقد الاجتماعات السنوى من الفنادق أو القاعات العامة إلى قاعات المعارض الكبيرة أو مواقع المؤتمرات وجميعها يجب أن يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل الأفراد أو المساهمين.

٢- ويتم تحديد كم الإعلان المسبق بالاجتماع والوسائل التى يتم استخدامها للدعوة إلى هذا الاجتماع السنوى العام أما داخل لائحة المنظمة أو وفق الشروط القانونية للشركة.

ثانيًا: المؤتمرات:

١-وسيلة جيدة للاتصال المباشر مع توافر الكثير من الفرص للعلاقات العامة الجيدة.

٢- تغطى المؤتمرات مجموعة من الموضوعات التى لها سمة مشتركة.

٣- وهى مزيج من الكلمات الشفهية (جلسات كاملة – وورش عمل – وأنشطة فرعية) والعروض السمعية والبصرية والعروض التقديمية بالإضافة إلى المواد المكتوبة (الأبحاث التى يتم توزيعها، والعروض وبعض الأحيان. معارض تجارية صغيرة وهى تميل إلى أن تكون غير شخصية ويتم عقدها فى قاعات كبيرة لها منصة للجلسات الافتتاحية وإلقاء الكلمات.

٤- يمكن أن تكون المؤتمرات معقدة وكبيرة للغاية (مثل المؤتمرات السياسية لأحد الأحزاب) وتمتد لخمسة أيام وتتضمن أنشطة جانبية (مثل اللقاءات الفرعية

والمحادثات والاستقبالات) والتى تمثل توابع الجلسات الرئيسية أو يمكن أن تكون بسيطة تمتد ليوم واحد مع عدد من المتحدثين وجلسة عمل واحدة أو جلسة رسمية كاملة.

عدد المشاركين ١ – من ١٥٠ فرد كحد أدنى إلى عدة ألاف

٢- المتوسط ٣٥٠ إلى ٤٥٠ شخص.

التوقيتات والفصول:

١-معظم المؤتمرات الكبرى يتم عقدها فى الخريف والفترة من سبتمبر إلى أواخر اكتوبر أو بداية توفير تعتبر فى الشهور المفضلة لعقد المؤتمرات.

٢- المؤتمرات الأكاديمية وتلك التى تعقد فى الجامعات فيتم عقدها فى العادة فى إجازة الصيف الطويلة.

الاستمرارية: تستمر المؤتمرات فى العادة ما بين يومين وأربعة أيام بينما يتم عقد المؤتمرات السياسية والتجارية خلال الأسبوع ويمكن أن تمتد حتى ستة أيام.

تجهيزات الإعاشة:

١-عند اختيار المؤتمر يجب أن يتم وضع هذا فى الاعتبار – توافر أماكن السكن فى الفنادق يعتبير من العوامل الأساسية عند اختيار المكان.

٢- إذا تم عقد المؤتمر فى إحدى الجامعات، يتم فى العادة استخدام المدينة الجامعية للطلاب وهى أرخص من الفنادق وأكثر اتساعًا.

الرسومات والمصروفات:

يقوم أعضاء المؤتمرات فى العادة يدفع بعض الرسوم التى قد تشتمل على بعض الزيادات إلا أنَّ الواجبات وتكاليف السفر وبعض تكاليف الإعانة والمبيت تكون غير مضمنة فى الرسوم المدفوعة. وضيوف المؤتمر يتقاضون فى العادة مصروفات السفر

بالإضافة إلى دفع رسم اشتراكهم فى المؤتمر إلا إذا لم يتنازلوا عنها. ويمكن أن تكون هذه المصروفات باهظة. خاصة إذا كان أحد ضيوف المؤتمر يعيش فى مكان بعيد عن مكان انعقاده.

ترتيب السفر: معظم الأعضاء الأجانب يسافرون عن طريق الطائرة. وهو الأمر الذى يكون من مسئولية منظمى الموتمر.

السفر عن طريق الطائرة:

إذا كان مكان المؤتمر فى الخارج فإن إحدى خطوط الطيران المحددة عادة شركة الطيران الحكومية للبلد المضيف تمنح خصومات خاصة على تذكرة الطيران للضيوف. ولكن على طائرات هذه الشركة فقط. ومن المفيد للغاية التحقق من هذا الأمر.

السفر بالقطار:

بعض شركات السكك الحديدية قد توفر «خدمة المؤتمر» مع تقديم خصومات خاصة على التذاكر لأعضاءالمؤتمر داخل هذا البلد. تحقق من الشركات المناسبة للتأكد من توافر مثل هذه الخدمة.

الرعاية:

قد تكون محظوظًا إذا وجدت راعيًا كبير للمؤتمر بأكمله. وهذا الراعى يتوقع بالطبع أن يظهر اسمه بوضوح أثناء المؤتمر. وإذا كنت ستحصل على هذه الرعاية فإنك يجب أن تنسق مع قسم العلاقات العامة لدى الراعى الرسمى للمؤتمر.

المتحدثون:

١- يعتبر المتحدثون الرئيسيون من الأركان الأساسية للجلسات الكاملة الرئيسية وهــؤلاء الأشخاص يعملون على تعزيز البرنامج ويساعدون على جذب الأعضاء.

٢- المتحدثون الرئيسيون يجب أن يتم اختيارهم بعناية ولا يجب أن يكون مشهورين فقط وإنما يجب أن تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة بالمجال الذى يعملون به كما يجب أن يكونوا متحدثين لبقية أمام الجمهور.

آلات العرض:

١-يمكن لمستوى المساعدات البصرية وتجهيزات الصوت أن يصنع فارقا كبيرًا بين مؤتمر جيد ومؤتمر عادى.

٢- تعرف على نوع التجهيزات والأدوات التى ينوى المتحدث استخدامها. مثل صندوق الشرائح/ جهاز كمبيوتر متصل بالشبكة إذا كنت تنوى استخدام الانترنت.

البرامج الإجتماعية: معظم المؤتمرات تحتوى على برامج اجتماعية مثل حفل استقبال فى الليلة الأولى إلى مجموعة من الحفلات أو عشاء فاخر أو تقديم جوائز أو جولات وزيارات وفى بعض الأحيان يكون هناك برنامج منفصل لمرافقى الوفود. وقد يكون هذا البرنامج رحلة إلى موقع سياحى أو جولة تشوق أو برنامج صغير يمتد ليوم أو يومين.

ثالثاً: الندوات وورش العمل:

١-تناقش فى الغالب موضوعا واحدا.

٢- عدد المشاركين ما بين ٢٥ – ٥٠.

٣- تحتاج إلى تخطيط المؤتمر فى كل شىء.

٤- تستمر أحياناليوم أو يومين.

٥- تميل ورش العمل إلى تقسيم المشاركين إلى مجموعات أصغر وتشتمل على مشاركة نشطة وفعالة من جميع الحاضرين.

٦- يمكن أن يتم فى أجنحة الفنادق وقاعات المحاضرات أو أماكن أخرى.

٧- المتحدثون فى الطبيعي أقل فى العدد وفى المكانة.

٨- يمكن أن يفى الفندق بتجهيزات الإعاشة.

٩- يجب آن يحصل المتحدث الرئيسى على مقابلة بالإضافة إلى اعاشته طول مدة الندوات.

١٠- يدفع المشاركون فى الندوات وورش العمل رسوما للاشتراك بينما المتحدث الرئيسى يحصل على مقابل ما.

١١- كثير من الفنادق سوف توفر لتجهيزات الأزمة للحديث إلى المشاركين إلا أنك يجب أن تتحقق من هذا الأمر أولا. فقد لا تكون هذه التجهيزات على المستوى المطلوب أو المناسب كما أن الفندق قد يطلب نفقات اضافية مقابل استخدام هذه المعدات.

١٢- **الزيارات**: تتطلب جميع أنواع الزيارات درجة من التخطيط والتنظيم، وذلك وفقا لنوع الزيارات ووضع الزائر والحصول على جميع المعلومات الصحيحة بحيث تنجح الزيارة يعد أحد أهم الأدوار الأساسية للعلاقات العامة. سواء كانت الزيارة من أجل عميل ما أم داخل المنظمة. يمكن أن تؤدى الزيارة الناجحة إلى نتائج مبهرة لسمعة وصورة المنظمة عن طريق وضعها بقوة أمام الجمهور ومنحها رونقًا ومظهرًا مشرفاً وتعمل الزيارة على رفع سمعة المنظمة إذا نجحت وتعمل على تدميرها إذا حدث العكس.

١-زيارات الشخصية المهمة جدًا تتطلب:

- الجدول الزمنى الذى يجب الإلتزام به.
- إجراءات الأمن الضرورية.
- مستوى من البروتوكول المعين يجب الحرص عليه.

٢- الشخصيات الأجنبية المهمة: مثل أحد السفراء أو الدبلوماسيين تحتاج هذه

الزيارة إلى بعض المعلومات من هيئات محلية مثل الشرطة والإدارة المحلية فى منطقة الزيارة.

٣- الزيارات الرئاسية:

- يكون التأمين هو الاعتبار الرئيسى.
- هناك عدد من الهيئات والإدارات سوف تشترك فى الأمر.

١٣ - الرعاية والأنشطة التعليمية:

الرعاية:

١-هى صفقة تجارية تهدف إلى مصلحة كل من الطرف الراعى والطرف المشمول بالرعاية... وهى عنصر منفصل من عناصر التسويق.

٢- ومبدأ الرعاية هو نفس مبدأ المناصرة. إلا أنه لم يعد الآن قاصرًا على شخص واحد.

٣- الرعاية هى توفير الموارد (سواء مادية أوعينية) لأحد الأنشطة المستقلة فى مقابل بعض الفوائد المتوقع الحصول عليها من جراء هذا الدعم.

٤- هناك الكثير من أمثلة الرعاية اليوم. مثل (رعاية الأشخاص فى لعبة أو رعاية احدى الحفلات الموسيقية إلى توفير الرعاية لفريق كرة قدم فى الدورى لموسم كامل. أو للمنتجات القومية أو حتى بعض المنافسات المحلية من أى نوع.

٥- والرعاية لها أسباب مختلفة أما من أجل أنشطة خيرية أو من أجل مصلحة تجارية فقط أو مزيج من الاثنين.

الإعانة:

أفضل وصف للرعاية التى تقدمها الحكومة هى الإعانة. ومن الإعانات الحكومية تمويل يتم توفيره من خلال وزارة الشئون الاجتماعية من أجل قضايا مختلفة سواء كبيرة أو صغيرة. هيئة الآثار وتعتبر شكلا آخر من أشكال الإعانة.

الدعاية:

شكل آخر من أشكال الرعاية. وهنا يتم دفع التمويل لاحدى المنظمات أو الأشخاص فى مقابل أن يستخدم متلقى هذا التمويل عناصر محددة. تكون عادة ملابس أو أدوات رياضية يوفرها الراعى. من الأمثلة على هذا الأمر. تقديم شركة Land Rover للسيارات التى تم استخدامها فى بعثة عبور الصحراء واستخدام ملابس معينة واطعمة محفوظة محددة فى بعثة تسلق قمة افرست.

الشهرة:

فى بعض الأحيان لا يرغب الراعى فى الحصول على شهرة كبيرة. ومن الحالات التى يمكن أن توضح هذا الأمر الحالة التى قامت فيها شركة كادبورى وشووبس برعاية مسابقة رسوم الأطفال الناجحة للغاية كل عام لفترة محددة مع قدر صغير نسبيا من الدعاية والتغطية الإعلامية خارج المدارس.

إلا أن مكسب الشركتين كانت كبيرة للغاية سواء من التلاميذ كأفراد أو من المدارس وزادت شهرتها بشكل كبير.

ما السبب فى تقديم الرعاية:

يجب على الشركات أو المنظمات أن تعرف ما هو السبب وراء تقديم هذه الرعاية وما هى الفائدة العائدة عليها.

١-الأسباب التجارية لتقديم الرعاية هى تعريف قطاع عريض من الجمهور باسم المنظمة أو المنتج أو الشركة والقيام بذلك بشكل متكرر.

٢- من الجديد أن يراها الجمهور وهى تدعم أحد الأنشطة المحددة.

٣- الذيوع والشهرة. تحقق الرعاية الذيوع من خلال تردد اسم الشركة حيث يظهر الراعى كريما يمنح المتعة والترفيه لكثيرمن الأشخاص. ولهذا سوف يبدوا فى مكانة أعلى، يمكن أن يكون لها تأثير جيدا للغاية على منتجات المنظمة أو الخدمات التى تقدمها.

أشكال الرعاية:

١- **الكتب والمطبوعات**: يأخذ شكلا:

- يتم رعاية الكتاب بالكامل من أجل النشر.
- نشر مشترك وفى هذه الحالة يقوم الناشر بطباعة وإخراج الكتاب ثم مشاركة تكاليف الإنتاج والتوزيع مع الراعى. ويمكن للناشر بيع الكتاب ويمكن للراعى توزيعه بدون مقابل.

٢-**المعارض والمناسبات**: تتم فى العادة تحت رعاية الاتحادات التجارية والناشرين والمنظمات التجارية والجمعيات المحترفة. وتكون فى العادة مزيج من العلاقات العامة ومبادرات العمل.

٣- **الفنون والثقافة**: كانت الفنون دائما تعتمد على الرعاية. والمعونات الحكومية التى تقدم من خلال رعاية مجلس الفنون لم تكن كافية ابدا. لذا أصبحت الرعاية الآن مقبولة كعرف فى هذا المجال سواء لموسم ثقافى أو لفرد أو لمعرض.

٤- **القضايا والأنشطة الخيرية**: من المفيد رعاية نشاط خيرى أو قضية معينة، ويمكن هذا بسيطا للغاية ويأخذ شكل تخصيص جزء من سعر بيع منتج أو خدمة إلى النشاط الخيرى أو رعاية تصوير إعلان أو الدفع مقابل تخصيص مساحة إعلانية.

٥- **البعثات والأنشطة الخاصة**: أى مسابقة تكون مكلفة جدا لتوفير المعدات اللازمة لها وتنفيذها وتعتمد على الدعم المالى أو على الدعم العينى فى شكل أطعمة وملابس أو معدات فى المقابل توفرهذه الأنشطة للراعى بعض الدعاية بالإضافة إلى أيّة منافع متعلقة ببحث وتطوير منتج جديد يتم اختياره وتجربته فى الظروف الطبيعية.

٦- **الرياضة**: هى أكبر أجزاء الأنشطة فى الرعاية وتكون الرعاية من أكثر من منظمة أو شركة بعضها يوفر الرعاية العينية والبعض الآخر يوفر الرعاية المادية، لقد أصبحت السيارات والسائقين بمثابة مصدر غنى جدا للاعانات لكثيرمن

المنتجات المرتبطة برياضة سباق السيارات. أيضا تحمل ملابس لاعبى كرة القدم شعار الشركة الراعية والعلامات التجارية للمنتجات.

٧- **الأحداث المحلية**: تقوم الشركة القومية التى لا فروع محلية فى محافظات مختلفة برعاية الأحداث المحلية أو الإقليمية، مثل إحدى المسابقات أو العروض التى تجرى فى محافظة أو أكثر من محافظة متجاورة.

٨- الجوائز المهنية: هناك الكثير من الجوائز التى يتم منحها أما للأشخاص أو الشركات والمنظمات والتى اتستمرت فى التواجد لفترة طويلة. مثل هذه الجوائز فى مجال الاعلام جائزة أحسن مصور فوتوغرافى أو صفحى أو أحسن جريدة وغيرها من الجوائز الأخرى.

٩- **جوائز الخدمة العامة والأهلية**: مثل هذه الرعاية لصالح المصلحة العامة عن طريق السلطات المحلية أو السكان المحليين أو السكان المحليين أو مجتمع الأعمال المحلى، من أمثلة هذه الرعاية تشجير منطقة قاحلة أو تنظيف احدى المناطق غير النظيفة.

١٠- **الأنشطة التعليمية**:

١- قد تكون الرعاية أيضًا استثمارا فى مجال التدريب والتعيين. فهناك مناصب للاستاذية فى الجامعات لم تكن لتوجه دون رعاية فى مجال الأعمال. كثير من الشركات تقدم مِنَح سفر ومعارض ومنح إعانة على الدراسة ومنح بحث وكثير من أشكال المساعدات الأخرى والتى تكون مرتبطة بالمجال الذى قدم المنحة.

٢- ومن الأمثلة الحديثة على هذا النوع من الرعاية العمل البحث الذى قامت بتنفيذه جامعة فى بريطانيا لشركة جاجورا للسيارات والذى ارتبط بتصميم سيارة جاجورا جديدة أصغر حجما.

٣- بعض الشركات الأخرى قد تقدم المعدات المناسبة أو حتى غرف كاملة يتم

تجهيزها بالمعدات والأثاث للمدارس والكليات أو تقدم الكؤوس والمكافأت أو الجوئز الأخرى للتلاميذ الناجحين.

١١-**الهيئات القومية المانحة**: يمكن أن نصف هذا على أنه شكل جديد من أشكال الرعاية قائم بذاته كما يمكن أن يوصف كنوع من الإعانة أو حتى الناصرة.

١٢- **التقييم**:

١-تقيم كيف كانت الرعاية لكل من مقدم الرعاية والشمول بها؟

٢-لابد وأن تكون قيمة قابلة للقياس وذات أثر محسوس.

١٣- **ماهى الكتابة التجارية؟**

١-**القواعد العامة للكتابة التجارية؟**

- أساليب الكتابة الجيدة تعتبر شيئًا أساسيًا لجميع العاملين فى مجال العلاقات العامة وليس فقط من الضرورى أن يكون الخط واضحا ومقروءا دون أية أخطاء املائية وإنما تعمل أيضًا قدرة الشخص على التعبير عن نفسه بوضوح وسهولة على الورق على إظهار حرفية هذا الشخص فى عمله. والأمر الأخير من الأشياء الأساسية عندما يتعلق بكتابة أحد المقالات التى سيتم نشرها.
- التقارير والخطابات والعروض والمذكرات الواضحة والمنطقية الموجزة جميعها وسائل ضرورية لتوضيح توصيات الكاتب. وهى لا تتعلق فقط بمجال النشاط وإنما توضح أيضا قدرة الكاتب على التفكير المنطقى المعقول.
- عند كتابة أى شيء هناك اعتباران يجب وضعهما فى الحسبان:

١-**القارئ**: وهو فى العادة شخص مشغول – سيقوم فى الغالب بتصفح العمل المكتوب بشكل سريع ويحتاج إلى الحصول على النقاط والتوصيات الأساسية بوضوح حتى يمكنه تجميع الصورة العامة بشكل سريع.

٢- المنشور: أى مقال أو ورقة أو مطبوعة يجب دائما أن تكون منطقية فى مظهرها يمكن الرجوع إليها بمنتهى السهولة وخالية من اللغة الاصطلاحية.

١٥-إدارة الأزمات:

س: ماهى إدارة الأزمات؟

إدارة الأزمات هى القدرة على التكيف مع حالات الطوارئ التى قد تنشأ بطريقة تمكن المنظمة من تجنب أقصى قدر من الضرر الذى يمكن أن يحدث - أيا كانت الظروف.

س: ماهى أثر غياب التخطيط لإدارة الأزمات؟

يمكن أن يكون لغياب التخطيط وإدارة الأزمات تأثير مدمر على صورة المنظمة ومصداقيتها وسمعتها وعلى معنويات العاملين سواء كانت المنظمة احدى الهيئات الحكومية أو مؤسسة دولية أو شركة صغيرة. وبسبب أن المنظمة غالبا لا تعمل فى نشاط «مرتفع المخاطر» بالمعنى الحرفى للكلمة فإن هذا لا يعنى أنه لن توجد أبدا لحظات ستوجه فيها المنظمة حالة طوارئ من أى نوع ومن الجيد الاستعداد لمواجهة هذه اللحظة.

وبعد الإنتهاء من الأزمة :

١- يمكن أن تكون عواقب الأزمات فى بعض الأحيان فوضوية وممتدة ويجب أن يمتد عمل فريق الأزمات لبعض الوقت بعد الإنتهاء من الأزمة ولكن فى شكل مختلف، للتكيف مع جميع أوجه الأزمة.

٢- أن التعامل الحذر والكفء مع جميع قضايا العلاقات العامة المرتبطة يمكن أن يخفف بشكل كبير من أية عواقب أو انطباعات خاطئة تكون قد نشأت من الأزمة.

١٦-التعامل مع وسائل الإعلام:

تختلف وسائل الإعلام – المرئية منها والمسموعة – عن الصحافة فهى لها مميزات وعيوب خاصة. وهناك شيء واحد مشترك بين الإذاعة والتليفزيون وهوأن ما يقدمه هو شيء وقت إلا إذا تم تسجيله.

بينما الصحف يمكن قراءتها مرات ومرات، ومحتوى الصحف يمكن أن يتحول إلى أخبار قديمة بمنتهى السرعة (فاخبار الأمس تعتبر تاريخا) إلا أنه يمكن حفظها واستعادتها مرة أخرى، وإذا تم استخدامها وسائل الإعلام بالشكل المناسب فإنها يمكن أن تكون مفيدة للغاية فى مجال العلاقات العامة. حيث يتم نقل وسائل معينة عبرها إلى جمهور عريض وذلك إذا تم التعرف تماما والإحاطة بسماتها وخصائصها الفريدة.

١٧- التطورات التكنولوجية الجديدة:

تتغير تكنولوجيا المعلومات بشكل سريع ليس فى مجال الكمبيوتر فقط وإنما أيضا فى مجال الاتصالات على وجه العموم. وهناك كثير من المفاهيم الجديدة التى بدأت تدخل إلى الخدمة والتى سيكون لها تأثير كبير على العلاقات العامة.

والإنترنت – والتى تعرف أيضًا بشبكة الويب العالمية – لها مردود وتأثيرهائل على وسائل وأساليب الاتصال فى جميع أنحاء العالم. كاداة للتسويق والعلاقات العامَّة. وعلى الرغم من أن البعض يراها وسيلة بسيطة للاتصال. فإنها لغير المحترفين يمكن أن تكون مثيرة للحيرة والإرتباك.

استخدامات الإنترنت:

١-البحث للتعرف على التطورات والأساليب والطرق والمنتجات الجديدة بالإضافة إلى آراء العملاء والمنافسين.

٢-الاتصال: لتوفير اتصال رقمى، سواء إليكترونيا (عن طريق البريد الإلكترونى) أو عن طريق التليفون .

٣- التجارة: حيث تدعم الإعلانات والمبيعات والتسويق الإلكترونى للخدمات والسلع على مستوى العالم.

فعلى سبيل المثال:

www.tiptop.com.eg/internet/help.html

١ – www = شبكة الويب العالمية.

٢ – tiptop.com = اسم الشركة.

٣- eg = موقع الشركة.

٤ – internet = الدليل الذى يحتوى على الملف.

٥ – help.html = اسم الملف المحدد.

١٨ – التخطيط ووضع البرامج:

١-إذا لم يكن هناك برنامج لعمل العلاقات العامة فإنها ستميل إلى أن تصبح مشوشة.

٢- إذا كان تعريف معهد العلاقات العامة لمفهوم العلاقات العامة يشتمل على الآتى: هى الجهد المقصود المخطط والمستمر لإرساء والحفاظ على تفاهم متبادل بين المنظمة والجمهور.

٣- البرنامج: يجب أن يتم تصميم البرنامج ليستمر لفترة معقولة من الزمن ١٢ شهرا مثل هذا البرنامج يعتبر مهمة معقدة ويجب أن يتاول استراتيجية خاصة بنشاط العلاقات العامة.

٤- عند تخطيط برامج العلاقات العامة هناك عدد من النقاط يجب وضعها فى الاعتبار.

١- الأمور غير المتوقعة:

يجب أن يتم تخطيط أى برنامج بشكل مسبق لفترة لا تقل بالطبع عن ثلاثة أشهر ويجب دائما ترك مساحة حرية حتى يمكن التعامل مع الأمور غير المتوقعة.

فى العادة تقع جميع الأمور – خاصة المشاكل – فى نفس الوقت فهى لا تأتى فرادى، لذا لا تحاول ابدا أن تعمل بشكل يومى دون تخطيط.

٢- المرونة:

اسمح بوجود بعض المناسبات وهى التى تقع فى مواعيد منتظمة مثل نشر الدورية الخاصة بالشركة وإصدار التقرير السنوى والمعارض الخاصة بالمنظمة وغيرها المناسبات الأخرى.

٣- ترتيب الأولويات:

من أجل تحقيق أفضل النتائج عن طريق:

١-الموارد البشرية اللازمة.

٢- الخامات.

٣- الموارد المالية.

٤- الموازنات:

يجب أن تقدم أقسام العلاقات العامة فى الشركات بتقديم برامج واضحة التكلفة للإدارة.

٥- السيطرة على البرنامج:

أفضل سيطرة على البرنامج تكون من خلال استخدام نظام متابعة يومى أو أسبوعى. وفيمايلى مثالين لوسائل التحكم والسيطرة.

٦- الجداول الزمنية :

تستخدم كمقياس لأى عمل مستقبلى وهى تساعد بالإضافة إلى ذلك فى حساب المصروفات والتكاليف. ويمكن أن يتم جمع ومقارنة الجداول الزمنية وحساب إجمالى التشغيل ومقارنته بأى إجمالى مستهدف.

٧- أرقام الوظائف :

تفيد فى السيطرة على التكاليف عن طريق تحديد جميع الفواتير والطلبات المرتبطة وأرقام الوظائف تساعد على فصل وتحديد العناصرلمراكز التكاليف من أجل المخصصات.

٨- التقييم والتقويم :

١- فى مجال العلاقات العامة، إذا لم تكن الأهداف قد تم وضعها وتم إجراء بعض التقييم والتقويم التالى. فمن المستحيل أن نجزم إذا كانت الأهداف تم تحقيقها أم لا. أو أن نعرف مدى فعالية هذا البرنامج على وجه التحديد. بالنسبة لهذا الموضوع أو مدى نجاح عمل العلاقات العامة.

٢- بدون الأهداف لايمكن أن يكون هناك تقييم والتقييم هو الذى يوضح بجانب التقويم مدى فعالية وواقعية عمل معين فى تحقيق الأهداف التى تم وضعها. إذا عرفت الإدارة ما الذى تريده من العلاقات العامة فإنها ستتوقع منها أن ينتج العمل نتائج قابلة للقياس.

ماهى طرق التقويم؟

١-الملاحظة والتجربة.

٢-التقارير والتحليل.

٣-البحث.

ماهى مصادر التقارير؟

١-الشكاوى.

٢-الأفكار والمقترحات.

٣- التقارير والتوصيات.

٤- القصاصات الصحفية – سواء كما أو كيفا.

٥- مراقبة وسائل الإعلام المذاعة.

٦- الكتب والمقالات والتحليلات.

٧- تقارير لجنة الإدارة المحلية واللجنة البرلمانية.

٨- محاضر وملاحظات الاجتماعات.

٩- الحوارات – أقل من المصادر دقة إلا أنها تعطى الكثير من المؤشرات بعض الأحيان.

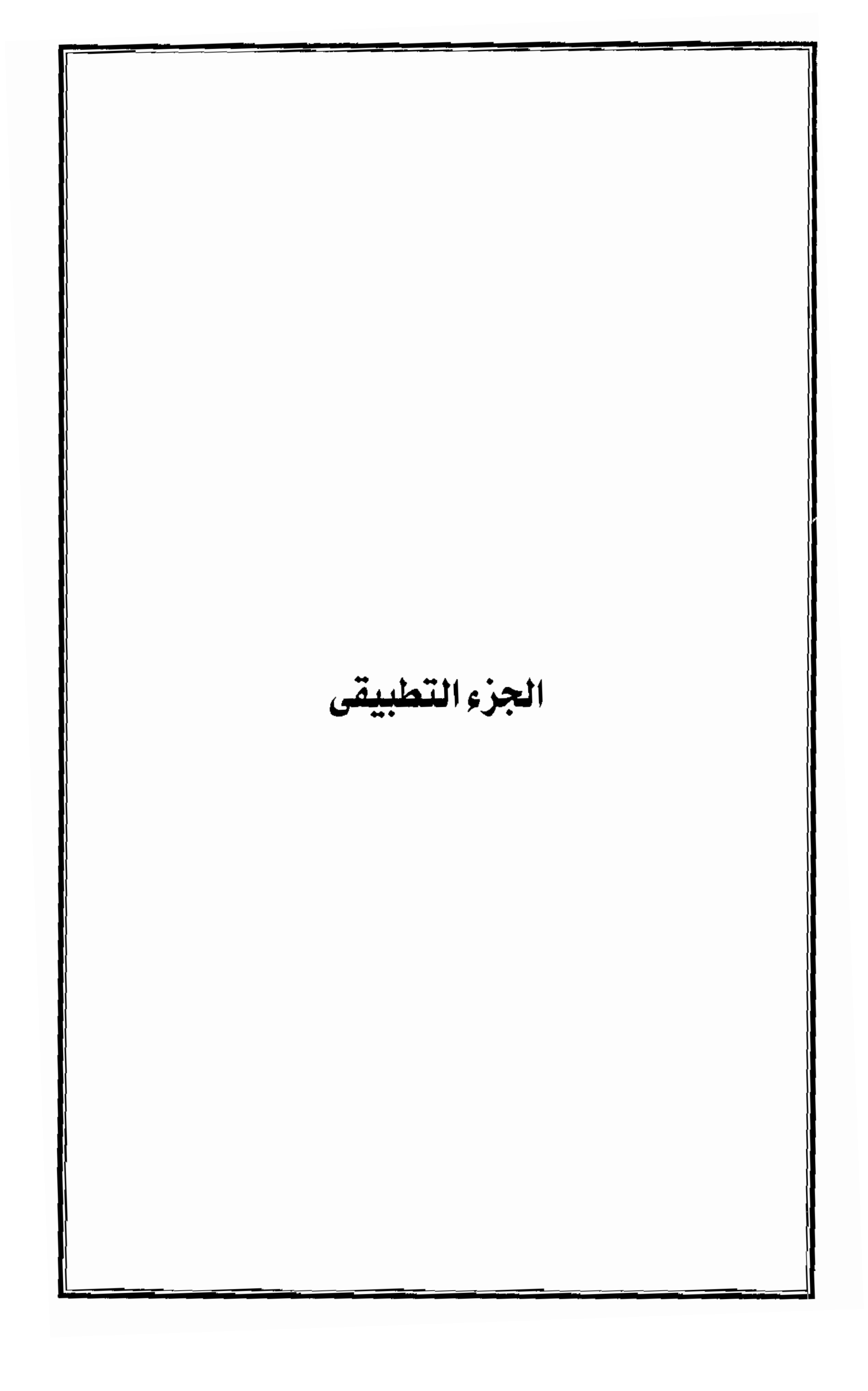
البحث: تعتبر أبحاث السوق هى تقريبا أكثر الوسائل المستخدمة فى مجال العلاقات العامة. ويتم القيام بها لتقييم.

١-التغيير فى الاتجاهات والمفاهيم.

٢- تحسين الوعى والإدراك بالسوق.

٣- **تغيير الصورة**: وقبل تنفيذ أى برنامج يجب أن يكون هناك بعض **البحث** المبدئى لإرساء نقطة بداية. يعمل هذا على تقديم صورة للوضع الحالى. والأساس الذى سينطلق منه العمل.





الجزء التطبيقى



ملحق (١)

ميثاق معهد العلاقات العامة للممارسة الحرفية

(يوليو ١٩٩٨)

مقدمة

قام معهد العلاقات العامة بوضع ميثاق الممارسة الحرفية لوضع معايير من شأنها – كما يأمل المعهد – أن تعل على إرساء علاقات جيدة وتحسين سمعة الشركات بواسطة القائمين على العلاقات العامة. هناك أيضًا بعض المواثيق العالمية الأخرى للممارسة الحرفية والتى حازت على دعم ومساعدة المعهد. ويرتبط الميثاق بأعضاء المعهد وهو خاضع للمراقبة المستمرة. وآخر مراجعة تم اعتمادها من قبل الاجتماع السنوى العام كانت سنة ١٩٩٨ . وهذه الإرشادات يجب أن تستخدم جنبًا إلى جنب مع ورقة التوجيهات والممارسات المقترحة التى يصدرها المعهد من حين لآخر. وهى تهدف إلى مساعدة الأعضاء فى تفسير هذا الميثاق، ولكن يجب أن نركز على أنه ليس من الضرورى العمل بها جميعًا. فالظروف يمكن أن تختلف والأمر يرجع للأعضاء فى قياس نوع الممارسة مقارنة بالمعايير التى وضعها ميثاق الممارسة.

ويتم التحقيق فى الشكاوى التى تأتى من أفراد أو منظمات ويكون سببها الأسلوب الإنشائى والخطابى المستخدم فى الميثاق، من قبل لجنة الممارسة الحرفية والتى – إذا تأكدت منصحة الشكاوى – تقوم بتحويلها إلى لجنة النظام لاتخاذ اللازم. والميثاق ليس بديلاً بأى حال من الأحوال عن القانون وإذا كان أى فرد يسعى إلى مقاضاة أحد الأعضاء فيجب عليه القيام بذلك من خلال إجراءات التقاضى العادية.

لا يعتبر التحكيم جزءًا من مهام لجنة الممارسات الحرفية، ولكن اللجنة يمكن فى بعض الأحيان أن تعين ثلاثة من الحاصلين على زمالة المعهد للعمل كمحكمين، بشرط موافقة جميع أطراف النزاع أولا، حتى يلتزموا بالنتائج.

كما أن اللجنة لا تعلق على أية مصروفات يتكلفها العضو، حيث إن هذه

المصروفات خاضعة للعديد من العوامل الخارجة عن سيطرة المعهد. ويتم فى العادة التفاوض حول شروط العمل أولاً، لذا يجب الإلتزام بها.

فى الوقت الذى تقوم فيه اللجنة بفحص الشكاوى المقدمة من غير الأعضاء ضد الأعضاء، فإن اللجنة لا تكون قادرة فى العادة على فحص الشكاوى المقدمة من الأعضاء ضد غير الأعضاء.

الممارسة المتعلقة بأداء العلاقات العامة:

سوف يكون العضو:

١ - ١لديه واجب إيجابى نحوالمحافظة على أفضل المعايير فى العلاقات العامة والتعامل بنزاهة وأمانة مع صاحب العمل والعملاء (السابقين والحاليين) والزملاء والمسئولين، ومع مهنة العلاقات العامة والمهن الأخرى والموردين والوسطاء ووسائل الاتصال والموظفين والعامة.

يركز هذا البند على حقيقة أن الميثاق ينطبق على علاقات الفرد مع أنواع مختلة من الجمهور. وما ذكر قد لا يكون كاملاً.

١ -٢ مدركًا ومتفهمًا وموافقًا على الإلتزام بهذا المثياق، وأى تعديل يطرأ عليه وأية مواثيق أخرى يتم إدراجها إليه، ومطلعًا بشكل منتظم على محتوى وتوصيات أية توجيهات أو إرشادات يصدرها معهد العلاقات العامة، وسيكون عليه أن يخضع للممارسات الجيدة التى وردت فى هذه التوجيهات أو الإرشادات.

على الأعضاء واجب إيجابى نحو اتباع الميثاق، ومتابعة أية تغييرات قد تطرأ عليه والإلتزام بأية إرشادات أو تفسيرات قد يقرها مجلس المعهد من حين إلى آخر ويعلن الأفراد بها، والعضوية متوقفة علي هذا الأمر.

١ -٣ مطبقًا لهذا الميثاق ومتعاونًا مع الزملاء لفرض القرارات فى أى موضوع ينشأ من تطبيقه، والعضو الذى يُعرف تسببه فى أو يسمح لمرءوسيه أن يتصرفوا بطريقة لا تتماشى مع الميثاق يعتبر طرفًا فى هذا التصرف وسوف يعتبر منتهكًا للميثاق.

والأفراد الذين تم تعيينهم من مقبل أحد الأعضاء ويتصرفون بطريقة لا تتماشى مع الميثاق يجب أن يقوم هذا العضو بتقويمهم.

إن المسئولية نحو تنفيذ الميثاق والمبادئ التى يتضمنها لا تنطبق فقط على سلوك العضو الشخصى. حيث إنه على العضو واجب الاهتمام بعميله أو صاحبه شركته وهو الأمر الذى يتضمن تأثيره الذى يمارسه على الآخرين خاصة الأعضاء الآخرين من العاملين لديه ومن الزملاء.

لن يقوم العضو بـ :

يعتبر هذا بندًا شاملاً. إذا شوهد أحد الأعضاء فى وضع مشين، فإن هذا السلوك قد يضر بالمعهد أو بمهنة العلاقات العامة. ولكن حتى إذا كان هذا السلوك انتهاكًا لهذا البند، فإنه يجب أن يتم الحكم عليه فى ظل الظروف الخاصة بالحالة.

الممارسات المتعلقة بالجمهور ووسائل الإعلام والمهن الأخرى:

سوف يقوم العضو:

٢-١ بمارسة أنشطة مهنته مع الوضع فى الاعتبار مصالح الجمهور.

التركيز هنا على أهمية السلوك المسئول من قبل موظف العلاقات العامة، ومصلحة الجمهور ليس من السهل تعريفها؛ فقد يكون أحد المنتجات من مصلحة جزء من الجمهور ولكنه يتعارض مع مصلحة جزء آخر من الجمهور، ويدعو الميثاق إلى اتخاذ مواقف مسئولة ومعقولة نحو جميع أنواع الجماهير.

٢-٢ بالإلتزام بواجب إيجابى طوال الوقت نحو احترام الحقيقة وعدم العمل على نشر الأكاذيب أو المعلومات المضللة عمدًا أو بسبب قلة الاكتراث، بالإضافة إلى الاهتمام المناسب بالتحقق من المعلومات قبل نشرها.

من المفيد التركيز على أن البند ينطبق سواء كان العضو صاحب عمل أم مجرد موظف.

٢-٣ بضمان أن الاهتمام الفعلى – أو فى الغالب تضارب المصالح – فى أية منظمة يعمل بها يتم توضيحه بالشكل المناسب.

يجب على العضو الذى يمثل العميل أو صاحب العمل أن يوضح مصلحة هذا العميل عند القيام بالعرض التقديمى بطريقة مباشرة وغير مضللة. استخدام شركة «كواجهة» أو استخدام اسم يقترح شيئًا مختلفًا عن ذلك الخاص بالعميل أو صاحب العمل هوشيء غير مسموح به.

٢-٤ بتحديد واحترام المواثيق الخاصة بالمهن أو المؤسسات الأخرى عند الاشتراك فى العمل مع هذه المهن أو المؤسسات.

لا يتم أداء عمل العلاقات العامة بشكل منفصل فى عزلة، كما هو الحال مع بعض المهن الأخرى، فالعضو قد يعمل عن قرب مع أحد الصحفيين – مثلا – أو مع أحد المحاسبين أو المحامي، ولذا يجب عليه الانتباه إلى عدم الإضرار بهم أو بعملهم.

٢-٦ باحترام أية مواثيق تشريعية أو تنظيمية قامت بوضعها سلطات أو مؤسسات أخرى وثيقة الصلة بأعمال صاحب العمل أو العميل، أو تم اتخاذها نيابة عنهم.

يعتبر هذا تحذير حول الكثير من الأنظمة والمواثيق – التطوعية أو التشريعية – التى قد تكون وثيقة الصلة بإجراء متوقع. يجب على الأعضاء أن يبحثوا عن ويتأقلموا مع هذه التنظيمات والمواثيق، وليس أن يتجنبوا فقط خرقها، ولكن يجب أن يحذروا صاحب العمل أو العميل من القيام بذلك.

٢-٦ بضمان أن المصالح المادية والمعنوية لجميع الأعضاء من الأفراد والمديرين والمشرفين والمستشارين فى شركته أو فى محل عمله الذين يشغلون مناصب عامة قد تم تسجيلها فى سجل المصالح. وهؤلاء يشملون الأعضاء فى مجالس الشعب أو الشورى أو المجالس المحلية أو غيرها من المناصب العامة.

يقع على العضو مسئولية أن يقوم بتسجيل أو لفت انتباه صاحب العمل إلى

إعلان وتسجيل المصالح المادية والمعنوية لأى عضو يشغل منصبًا عامًا ويعمل لدى صاحب العمل أو العميل.

٢-٧ بالثناء على الثقة التى تتلقاها أو التى يتم منحها فى مجال الأنشطة المهنية.

يمكن للأفراد أن يعملوا بكفاءة وفعالية فقط إذا توافرت لديهم ثقة العميل أو صاحب العمل. ويركز هذا البند على أن احترام مثل هذه الثقة هو واجب مهنى ويجب أن يتم تطبيقه حتى إذا انتهت العلاقة مع العميل أو مع صاحب العمل.

٢-٨ بعدم إقتراح أو تنفيذ أو التسبب فى قيام صاحب العمل أو العميل أو أحد الموظفين باقتراح أو تنفيذ أى إجراء يكون له تأثير غير مناسب على الحكومة أو القانون أو شاغلى المناصب العامة أو أعضاء أية هيئة أومنظمة تشريعية أوعلى وسائل الاتصال.

إن الهدف من العلاقات العامة هوتنمية تفاهم متبادل أفضل وهذا يجب أن يكون أساس محاولة التأثير على وسائل الإعلام أو على ممثلى الحكومة أو السلطات المحلية أو أية حاجة من حاجات المنظمات الأخرى لإجراء تغييرات فى القانون أو فى القواعد التى تضعها مثل هذه المنظمات. ويجب على الأعضاء آن يحكموا أو يسعوا للحصول على توجيهات من السلطة التنظيمية المناسبة للتعرف على ما إذا كان منح العمولات والهدايا والحوافز الأخرى لشاغلى المناصب العامة - بخلاف المذكورين فى البند (٢-٦) يتنافى مع هذا البند.

٢-٩ بالحرص الكامل لضمان أن الواجبات المهنية يتم القيام بها دون الإقدام على أى شيء يسبب الشكوى من التفرقة العنصرية بناء على السن أو العجز أو النوع أو الأصل أو الديانة أو أى من التفضيلات غير المقبولة.

الممارسات المتعلقة بأصحاب العمل والعملاء:

سوف يعمل العضو على:

٣-١ الحفاظ على أسرار كل من صاحب العمل أو العميل السابق أو الحالى: ولن

يستخدم أو يكشف أى من هذه الأسرار من أجل الإضرار بهذا العميل أو صاحب العمل أو الإنحياز له، أو من أجل المصلحة المالية لأحد الأفراد (إلا إذا قام صاحب العمل أو العميل بكشف مثل هذه المعلومات لاستخدام الجمهور أو أعطى إذنًا محددًا بكشفها)، إلا بأمر من المحكمة.

يعتبر هذا البند مكملاً للبند (٢-٧) وينطبق بشكل خاص على المعلومات السرية التى يتم الحصول عليها من العملاء أو أصحاب العمل أو العملاءالحاليين أو السابقين. على سبيل المثال: يجب ألا يقوم العضو بمنح معلومات خاصة بأحد العملاء إلى أحد منافسي هذا العميل أو منح المعلومات لطرف ثالث فى مقابل أى نوع من أنواع المكافآت.

٣-٢ إخبار صاحب العمل أو العميل بأية مصالح مالية أو أسهم يمتلكها العضو أو أى موظف من مرؤوسى هذا العضو فى أية شركة أو شخص يقدم العضو توصية بالحصول على خدماته.

يحمى هذا صاحب العمل أو العميل من مصالح محتملة غير واضحة للعضو عندما يوصى بالإستعانة بخدمات طرف ثالث.

٣-٣ قبول المصروفات أو العمولات أوغيرها بحرية من أشخاص آخرين غير صاحب العمل أو العميل يعرف بأمرها.

يسمح هذا - على سبيل المثال - لأحد الأعضاء بالحصول على نسبة من تكاليف الطباعة ولكن إذا أطلع العميل أو صاحب العمل على الأمر . على الرغم وجود توضيحات محددة، فإن الميثاق يقتضى أن يعرف صاحب العمل أو العميل هذه المعلومات فى وقت الاتفاق على هذه المصروفات.

٣-٤ التفاوض بحرية مع العميل أو صاحب العمل حول الشروط التى تعكس بعدل متطلبات العمل الذى ستقوم به مع الأخذ فى الاعتبار عوامل أخرى غير ساعات العمل والخبرة . هذه العوامل الخاصة والتى يقوم بتطبيقها أيضًا

المستشارون المحترفون سوف تضع فى الاعتبار الظروف الخاصة بهذا الموقف تحديدًا، وخاصة:

(أ) تعقيد القضية أو الحالة أو المشكلة أو التكاليف والصعوبات المرتبطة بهذا التعقيد.

(ب) المهارات المهنية أوالمتخصصة اللازمة ودرجة المسئولية المتضمنة.

(جـ) مقدارالتوثيق المطلوب دراسته أو إعداده وأهميته.

(د) المكان والظروف التى سيتم فيها أداء العمل كليًا أو جزئيًا.

(هـ) حجم المهام ومداها ومقدارها وأهميتها كنشاط أو كموضوع أو كمشروع لصاحب العمل أو العميل.

يتباين عمل العلاقات العامة بشكل كبير في تعقيده وهذا البند يضع خمسة عوامل يجب أخذها فى الاعتبار أثناء التفاوض على الأتعاب أو الأجر. وقد يكون هناك عوامل أخرى. إذا تغيرت الظروف أثناء تنفيذ إحدى المهام يمكن التفاوض من جديد مع العميل أو صاحب العمل.

لن يعمل العضو على:

٣-٥ إساءة استخدام المعلومات الخاصة بأعمال العميل أو صاحب العمل من أجل الحصول على مكاسب مادية أو مكاسب من أى نوع.

يعود هذا البند على إساءة استخدام أية معلومات حول أعمال العميل أو صاحب العمل، من أجل الحصول على مصلحة معينة، سواء كانت هذه المعلومات سرية أم لا.

٣-٦ استخدام المعلومات الخاصة بالشركة من أجل تحقيق مكاسب، لا يجب أيضًا على العضو أو أحد الموظفين الذى يعملون تحت رئاسته أو إدارته مباشرة بمبادلة السندات والأسهم الخاصة بعميله أو بصاحب العمل دون إذن كتابى من العميل ومن رئيس مجلس الإدارة أو منالمدير المالى أو مدير التعاقدات فى الشركة.

المعلومات الداخلية هى معلومات عن صاحب العمل أو العميل خلال فترة توظيف العضو لديهم وهذه المعلومات تكون غير متاحة للأطراف الخارجية. ينطبق البند بشكل خاص على المعلومات التى تتعلق بالموقف المالى للشركة المعنية. وتضع المواد التشريعية والتنظيمية شروطًا صارمة على إجراء الاتصالات المالية وعلى المتاجرة فى أسهم الشركة أو أنواع الأوراق المالية الأخرى.

٣-٧ خدمة العميل أو صاحب العمل فى ظل شروط أو ظروف قد تعمل على إعاقة استقلاليته وموضوعيته ونزاهته.

تم وضع هذه البند لحماية الأعضاء من الظروف غير العادلة التى قد تفرض عليهم وتعوق من حسن تقديرهم أو تحاول المساس بنزاهتهم. على سبيل المثال، لا يجب على الأعضاء قبول ظروف تفرض عليهم نشر معلومات غير صحيحة، وبالتالى انتهاك البند (٢-٢).

٣-٨ تمثيل مصالح متضاربة ولكن يمكن تمثيل مصالح متنافسة مع الحصول على موافقة الأطراف المعنية.

إذا كان العضو فى شك حول احتمالية تعارض مصالح اثنين من العملاء، فيجب معرفة وجهة نظر العميل أولاً قبل الموافقة على تمثيله.

٣-٩ ضمان تحقيق نتائج تفوق قدرة العضو المباشرة على التحقيق أو المنع.

فى معظم الحملات التى يقوم بتنفيذها مسئولو العلاقات العامة، تتأثر النتائج بعدة من العوامل تكون جزئيًا أو لا تكون على الإطلاق تحت سيطرة مسئول العلاقات العامة. على سبيل المثال، العضو الذى يقوم بالعمل لدى شركة تنفذ مناقصة عدائية ضد شركة أخرى يكون مخطئ جدًا إذا ضمن النجاح. بالمثل، يكون من الخطأ ضمان الحصول على مقدار معين من التغطية الصحفية لصالح الشركة.

الممارسات المتعلقة بالزملاء:

سوف يعمل العضو على:

٤-١ الإلتزام بأعلى مقاييس الدقة والصدق وتجنب الإدعاءات المبالغة أو المقارنة غير العادلة وإسناد الأقوال والأفكار إلى أصحابها الحقيقيين.

يهتم كل عمل العلاقات العامة بالأفكار، والتى قد تأتى من مصادر متعددة. وطبيعيًا يرغب مسئولو العلاقات العامة فى أن يدللوا على نجاحهم، إلا إنهم يجب أن يلتزموا بالحقيقة فى قيامهم بهذا، وإعطاء الأشخاص حقوقهم فى الأفكار أو الأقوال الخاصة وعدم السطو عليها. يجب على الأعضاء أن يكونوا على وعى تام بالشروط والمدى المتصل بالملكية الفكرية حاليًا، والتشريعات الخاصة بحقوق النشر.

٤-٢ تقديم خدماته وإمكانياته بمنتهى الحرية إلى أي عميل أو صاحب عمل، سواء من تلقاء نفسه أو بناء على طلب أى عميل، بشرط ألا يقوم أثناء عمل ذلك بإنتهاك أية تعاقدات موجودة أو التقليل من سمعة أو قدرات أى عضو يعمل حاليًا فى خدمة هذا العميل أو صاحب العمل.

يمتلك العضو قطعًا مطلق الحرية فى البحث عن عملاء جدد أو وظيفة جديدة، ولكن أثناء قيامه بهذا يجب عليه – بأى حال من الأحوال – ألا يهاجم أى عضو آخر، قد يكون بالفعل يعمل لدى العميل أو صاحب العمل المتوقع. إذا كان العضو يقوم بإلقاء عرض تقديمى أمام العميل المحتمل، فمن حسن الذوق أن يخبر مسئول العلاقات العامة الموجود، أو على الأقل يطلب من العميل المحتمل أن يتجاهل الجوانب التى يتم فيها الوفاء باحتياجات العلاقات العامة بفعالية وكفاءة.

لن يعمل العضو على:

٤-٣ تجريح السمعة أو الأداء المهنى لعضو آخر.

هذا البند نادرًا ما يتطلب المزيد من التعليق. فليس من الصعب تدمير السمعة المهنية لأحد الأشخاص أو المؤسسات والإقدام على هذا الأمر يؤدى إلى انتهاك الميثاق إن لم يكن انتهاكًا للقانون.

تفسير الميثاق:

٥-١عند تفسير الميثاق، يتم تطبيق القانون.

يعنى هذا أن الميثاق سوف يتطابق مع قواني الدولة التى يعمل بها الأعضاء.،

فحتى ميثاق معهد العلاقات العامة ليس فوق القانون.

ملحق (٢)

القانون وتأثيره على مسئولى العلاقات العامة

هناك نوعان من القانون يجب على مسئولي العلاقات العامة أن يتعرف عليهما، العرف السائد وهو فى قوة القانون بالإضافة إلى القانون العام.

العقود:

تشكل العقود أكثر أنواع الإجراءات شيوعًا فى مجال العلاقات العامة. والقوانين التى تتناول مسألة العقود معقدة للغاية، وقد تناولتها الكثير من الكتابات. وهناك أنواع مختلفة من العقود تعتمد على الظروف المحيطة، مثل العقد بين الاستشارى وأحد العملاء والعقد الخاص بالحصول على عمولة مقابل الصورة أو تأجير المعدات أو استئجار متخصص لإقامة معرض، وغيرها من العقود. عند أى تعاقد تذكر دائمًا ما يلى:

- اقرأ تفاصيل العقد كلها قبل أن تقوم بالتوقيع.
- أجعل القسم القانونى يقوم بمراجعة العقد.
- يجب أن يكون الجانب على علم تام وواضح بالشروط والمتطلبات.

في العادة يكون العقد كتابة، ولكن قد يتم الاتفاق عن طريق التليفون أو الفاكس كما فى مهام التصوير وحجز الفنادق وتذاكر الطيران مثلاً، ويمكن فى بعض الأحيان أن يكون شفويا وتكون الكلمة فى قوة العقد.

عند مناقشة أو تبادل المكاتبات حول إمكانية توقيع عقد عمل جديد، يكون من الأمان دائمًا أن توضح أن المناقشات المكاتبات هى «رهن التعاقد» (أى مازالت قيد المفاوضات ولم يتم الاتفاق عليها). وإلافإن المنوقف قد يتأزم من خلال سوء الفهم عندما يفترض وقوع التعاقد الشفهى دون كتابة أى مستند رسم. ويمكن أن يصبح هذا مثيرًا للحرج ومكلفًا كما يمكن أن يقود إلى ساحات القضاء.

مما يتكون العقد؟

المكونات التى تشكل العقد هى:

١-العرض.

٢-الموافقة.

٣- العوض.

ملاحظة: الصفقات التى تتم من جانب واحد – مثل الهداية – لا تعتبر عقدًا.

العرض:

لكى يتم تقديم عرض يجب أن يكون هناك نية واضحة لخلق موقف قانونى. إذا قام أحد الأطراف بالعرض، عندئذ يجب على الطرف الآخر أن يوافق على قبول هذا العرض.

الموافقات والعروض المقابلة:

يجب أن تكون الموافقة غير مشروطة، إلا أنه إذا كان القبول مشروطًا وتم تقديم شروط جديدة مختلفة، عندئذ يظهرالعرض المقابل – الذى يحتاج بدوره إلى موافقة.

العوض:

العوض هو أن يجب على كل طرف أن يقدم قيمة للطرف الآخر. فأحد الأطراف يقدم السلعة أو الخدمة والطرف الآخر يدفع مقابل هذه الخدمة أو السلعة. وعلى كل من الطرفين أن يسلم شيئًا ذى قيمة للطرف الآخر، ولا دخل لعدالة هذه الصفقة فى صحة التعاقد.

التشهير:

يعرف على أنه: «نشر وإذاعة أقوال تعرض أحد الأشخاص للكراهية أو السخرية

أو الاحتقار أو تسبب ابتعاد وتجنب الأعضاء الصالحين فى المجتمع عنه». والشكل الشفهي للتشهير هوالقذف، وهو شيء مؤقت (أى غير مستمر). أما التشهير كتابة وعبر البث الإذاعى والتليفزيونى وغيرها فهو مستمرة.

لهذا يجب على مسئول العلاقات العامة أن ينتبه دائمًا إلى عدم الإساءة إلى سمعة أى شخص أو منظمة أو منتج أو خدمة. حتى ولو كانت غيرمقصودة فإن الإساءة يمكن أن تؤدى إلى إجراءات تؤدى إلى خسائر أو إلى اتخاذ إجراءات لضمان عدم تكرار هذا الأمر على مسئول العلاقات العامة أن ينتبه دائمًا إلى عدم الإساءة إلى سمعة أى شخص أو منظمة أو منتج أو خدمة. حتى ولوكانت غير مقصودة فإن الإساءة يمكن أن تؤدى إلى إجراءات تؤدى إلى خسائر أو إلى اتخاذ إجراءات تؤدى إلى خسائر أو إلى اتخاذ إجراءات لضمان عدم تكرار هذا الأمر فى المستقبل.

هناك شروط يجب توافرها فى الإساءة المكتوبة أو الشفهية حتى تعتبر تشهيرًا، فهى يجب أن تكون:

- منطوية على القذف والتشهير.
- خاطئة حتى يتم إثبات العكس.
- يفهم منها أنها تعود على الشاكى.
- شهدها شخص واحد على الأقل غير الشاكى.

أمثلة على التشهير:

١-أحد المقالات تمت كتابته وكان على وشك أن يتم نشره على نطاق كبير فى المملكة المتحدة عن شخصية مشهورة عالميًا. وقد ذكر المقال الكثير من التفاصيل عن هذه الشخصية دون الحصول على إذن أو تصريح مسبق. واعترض هذا الشخص على المقال ومنع نشره.

والنتيجة – أصدرت المحكمة العليا حكمًا بجمع وتدمير جميع النسخ من الصحيفة

التى تحتوى على المقال المذكور بالإضافة إلى جميع مواد الطباعة المتعلقة التى تشمل الأفلام والبروفات وقوالب الطباعة وتدميرها أيضًا.

٢- تم نشر إحدى الصور على غلاف مجلة شهيرة للغاية تظهر مجموعة من الأشخاص مع وجود مربع يحتوى على تعليق على لسان أحد الأشخاص فى هذه المجموعة.

والنتيجة – رفع هذا الشخص دعوى تشهير على المجلة لأن التعليق كان غير صحيح وكان يمكن أن يتسبب فى إدخاله فى مشاكل.

الغش التجارى:

هو الاستخدام السيئ أو غير المشروع لاسم الشركة أو علامتها التجارية أو العلامة التجارية لأحد المنتجات. وهو يغطى أيضًا تقليد شكل أو طريقة عرض أو هذا المنتج المعين والذى قد يشمل الغلاف أو العلامة وعادة طريقة التعبئة.

إلا أن المنتج إذا كان فى مجال آخر من مجالات العمل عندئذ لا يمكن اتخاذ أية إجراءات قانونية.

- لكى يقدم الشاكى دعوى متكامل الأطراف،يجب عليه أن يوضح:
- أن الإسم التجارى أو شكل السلعة المعتدية يرتبط بمنتجه فى ذهن الجمهور.
- أن التصرفات التى تعرض لها تعارض مع أو ستتعارض مع تنفيذ العمل أوبيع المنتجات بطريقة قد تؤدى إلى حدوث تشويش فى ذهن الجمهور.
- أن المنتجين فى نفس المجال التجارى.

لا يجب أن يتم إثبات الحافز على الغش أو التشويش الذى سيصيب الجمهور ويكفى إثبات أنه محتمل الحدوث.

المسابقات:

من حين لآخر قد يشترك مسئولو العلاقات العامة فى مثل هذه الأمور إما نيابة عن العميل أو من أجل المنظمة التى يعملون بها. ويجب عندئذ وضع القواعد الأساسية التالية فى الاعتبار:

- يجب أن تحتوى جميع المسابقات على عنصر المهارة وإلا فإنها تصبح غير قانونية.
- يجب ألا يتم تسريب إجابات المسابقات.
- يمكن قبول السحب الذى يعتمد على الحظ، ولكن فى الظروف غير التجارية فقط.

إذا كانت المسابقة سيتم نشرها في إحدى الصحف. فيجب على المحرر أن يتحقق من :

- هناك قواعد محددة، ووقت كاف للإلتزام بهذه القواعد
- يحتاج المتسابقون إلى استخدام حسن التقدير لهم.
- يتم التعامل بعدل وكفاءة مع الإجابات.

ملاحظة: فى المسابقات التى تتكون من مرحلتين، يتطلب كل جزء من المسابقة وجود درجة من المهارة.

ملحق (٣)

نموذج لاتفاقية مع العميل

اتفاقية

مقدمة

هذه الاتفاقية تم إعدادها لضمان أنه منذ بداية العلاقة بين العميل والاستشارى يفهم كل من الطرفين تمامًا حقوقه وواجباته وإجراءاته.

وسوف يتعاون الاستشارى تمامًا مع العميل ويأخذ زمام المبادرة فى توفير النصيحة والخدمة له. كما يوافق العميل على أن يساعد الاستشارى فى أداء هذه الواجبات عن طريق إتاحة جميع المعلومات ذات الصلة له.

وضع الاستشارى:

يتصرف الاستشارى فى جميع تعاقداته وفقًا للقانون.

الحقوق الحصرية:

لن يقوم الاستشارى بتمثيل المصالح المعارضة لمصالح عميله أو المنافسة له دون اتفاق مسبق مع العميل الذى سوف يقوم بإعلام الاستشارى كتابة عن أية نية لديه لاستخدام المزيد من خدمات الاستشارة فى مجال العلاقات العامة غير تلك الخاصة بالطرف الآخر المعلن.

١-التكليف والبرنامج:

هذه الاتفاقية تؤكد تكليف

....

(يسمى هنا وفيما بعد «الاستشارى»)

بمهمة مستشار العلاقات العامة لـ

....

(هنا وفيما بعد يسمى «العميل»)

لتنفيذ برامج العلاقات العامة التالى والتى تظهر فى مستندات الاستشارى بدءًا من.............................. (التاريخ).

٢- البدء وفترة دوام الإتفاقية :

يبدأ هذا التكليف فى:

....

وسوف يستمر فى العمل طالما أنه لم يتم إنهاؤه طبقًا للمادة العاشرة من هذه الاتفاقية.

٣- الأتعاب التى سيحصل عليها الاستشارى مخصوم منها ضريبة القيمة المضافة ووفقًا للمعدلات السائدة فى مجال الإدارة والعلاقات العامة سوف يتم حسابها وفق.

.... جنيه

٤- النفقات والرسوم :

لن تتضمن المصروفات التى سيحصل عليها الاستشارى النفقات والرسوم التالية والتى ترتبط بالبرنامج المتفق عليها.

٤-١ النفقات :

- الإعلان والإخراج الفنى والعناصر الميكانيكية – (مثل الكتابة والإخراج الفنى والأفلام وغيرها).
- البريد المباشر.

- القيام بتقديم دعوات ترفيهية لوسائل الإعلام والأشخاص الآخرين المصرح بهم نيابة عن العميل.
- المواد الخاصة بالمعارض والعروض.
- إنتاج الأفلام والتصميم والعمل الفنى والطباعة.
- أبحاث السوق.
- مراقبة وسائل الإعلام (الراديو والتليفزيون والصحافة).
- الإشتراك فى الصحف والمجلات.
- المناسبات واللقاءات والاجتماعات الخاصة وغيرها.
- الإعاشة.

٤-٢ المصروفات:

- خدمات تبادل الرسائل.
- النفقات البريدية والتليفونية.
- تصوير الأوراق والنسخ والأدوات الكتابية.
- التصوير الضوئى وإنتاج نسخ من الصور الضوئية.
- تكاليف التليفون والفاكس والتلكس والكابل.
- مصروفات السفر.

يوافق العميل على دفع أية فوايتر بشكل مباشر فى مقابل مصروفات مقدمة أو تسويات للموردين.

يحتفظ الاستشارى بحق طلب أن يقوم العميل بدفع المصروفات أو القيام بالإلتزامات المالية التى قام بها الاستشارى نيابة عن العميل.

٥- شروط الدفع:

سوف يحصل الاستشارى على ربع الأتعاب مقدمًا. المصروفات والنفقات سوف يتم تحصيلها شهريًا فى شكل متأخرات. جميع المصروفات والنفقات والأتعاب، تكون قابلة للدفع فى غضون ثلاثين يومًا من تاريخ صدورها.

٦- الموافقات والسلطة:

بعد الحصول على موافقة عامة على خطط حملة أو مشروع معين، يقوم الاستشارى بالحصول على موافقة العميل على جميع:

- مسودات البيانات الصحفية وصور المقالات والتعليقات عليها.
- النسخ والتخطيطات والعمل الفنى و/ أو النصوص.
- تقديرات التكاليف الخاصة بالعناصر المختلفة للبرنامج.

والموافقة الشفهية أو الكتابية من العميل على المسودات وبروفات الطباعة والتقديرات سوف يعتبرها الاستشارى تصريح للمضى قدمًا فى العمل ومثل هذه الموافقة سوف تعتبر كتصريح للدخول فى تعاقدات جديدة من موردى السلع والخدمات بناء على هذه التقديرات.

سوف يقوم الاستشارى باتخاذ جميع الخطوات المناسبة للتوافق مع أى طلبات للعميل بتعديل أو إيقاف أية مخططات أو رفض أو إلغاء أى عمل يجرى أو أية استعدادات تمت حتى هذه اللحظة مع الوضع فى الاعتبار الإلتزامات التعاقدية مع الموردين.

أى تعديل أوإلغاء يقوم الاستشارى به سيكون فى ضوء أن العميل سيكون مسئولاً عن أية تكاليف أو مصروفات تم إنفاقها قبل أونتيجة لهذا الإلغاء أو التعديل والتى لا يمكن للاستشارى أن يقوم باستردادها.

٧- حقوق النشر:

سوف يتم تطبيق الشروط والبنود الموضحة فى القانون الخاص بحق النشر.

٧-١ حق النشر

يحتفظ الاستشارى بحق النشر لكل العمل الفنى والنسخ وكل أشكال العمل الأخرى التى قام الاستشارى بإنتاجها.

٧-٢ تحويل ملكية الحقوق

مع دفع العميل لجميع المصروفات والأتعاب والتكاليف الخاصة بالاستشارى كاملة، ينتقل حق النشر تلقائيًا إلى العميل ما لم يتم الاتفاق على أمر آخر مخالف لهذا.

٨- المعلومات السرية:

يقر الاستشارى بواجبه نحو عدم كشف أية معلومات سرية ناتجة عن دراسات أو استطلاعات قام بها ودفع العميل مقابل القيام بها دون إذن من العميل أثناء أو بعد أداء الخدمة للعميل.

وفى المقابل يقر العميل بحق الاستشارى فى استخدام كل ما يراه مناسبًا من المعلومات التى تم جمعها أثناء تكليفه بالمهمة والمتعلقة بالمنتجات أو الخدمات التى يقدمها العميل.

٩- التأمين:

٩-١ التعويض المهنى

سوف يقوم العميل بتعويض الاستشارى من وضد كل وأية نتائج أو دعاوى أو أضرار أو خسارة أومصاريف قد يقوم الاستشارى بإنفاقها أو تكبدها كنتيجة مباشرة أو غيرمباشرة أو مرتبطة بأية معلومات أوتمثيل أوتقارير أو بيانات أو مواد تم توفيرها أو إعدادها أوالموافقة عليها على النحو الموضح فى الفقرة الأولى من المادة السادسة فى

هذه الإتفاقية، من قبل العميل. مثل هذه المواد تشمل الصحافة والبيانات الصحفية والمقالات والنسخ والنصوص والعمل الفنى والخطط التفصيلية والبرامج.

٩-٢ ملكية العميل

أية ملكية أو معلومات أتاحها العميل للاستشارى بغرض نشرها أو إعلانها أو لأى غرض آخر نابع من أو مرتبط بهذه الإتفاقية سوف تكون وتظل مسئولية المخاطرة طوال الوقت على عاتق العميل ولن يتعرض الاستشارى لأية مساءلة عنها.

١٠- الإنهاء:

يوافق العميل على تعيين الاستشارى لفترة مبدئية تقدر بـ ..... . بعد هذه الفترة المبدئية يعتبرالتكليف مستمرًا حتى يقوم العميل أو الاستشارى بإخطارالآخر كتابة بإنهاء الاتفاقية.

١٠-١ مدة الإخطار

تكون فترة الإخطار هى ثلاثة شهور كحد أدنى ما لم يتم التوصل إلى إتفاق منفصل بين كل الطرفين.

١٠-٢ دفع الأتعاب والمصروفات والنفقات وغيرها

عند إنهاء هذه الاتفاقية لأى سبب من الأسباب سيكون العميل مسئولاً عن جميع الأتعاب المستحقة للاستشارى، بالإضافة إلى التكاليف والمصروفات والنفقات التى قام الاستشارى بإنفاقها نيابة عن العميل حتى فترة الإخطار وخلال هذه الفترة.

١١- المسائلة:

يتم اعتبار أية موافقات شفهية أو كتابية على المسودات وبروفات الطباعة والتقديرات تصريح للاستشارى للمضى قدمًا فى نشر والدخول فى تعاقدات جديدة مع موردى السلع والخدمات على أساس هذه التقديرات.

لن يكون الاستشارى مسئولاً عن أى تأخير فى أو حذف من المنشور أو نقل أو أى خطأ فى أى بيان صحفى أو مقال أو بيان أو إخطار أو إعلان.

١٢- ملحق:

إذا فشل الاستشارى فى إكمال أية مهمة فى حدود الوقت الذى تحدده هذه الاتفاقية نظرًا لظروف الحرب أو الإضرابات أو الإغلاق أو الحوادث أو الحرائق أو الحصار أو الحظر على التصدير أو الاستيراد أو الكوارث الطبيعية أو أية عوائق أخرى تخرج عن سيطرة الاستشارى، فإن الاستشارى لا يكون مسئولاً عن أية خسارة أوضرر قد يصيب العميل كنتيجة لهذا الفشل.

والاتفاقية هنا تحدد مدى المسائلة التى يتحملها العميل ولا تحاول التنصل منها.

من الجائز حتى الآن أن يقوم كل من العميل الاستشارى باستثناء أى من المواد سابقة الذكر أو أى قانون ذو صلة، إذا اتفقا على ذلك.

تكون الاتفاقية خاضعة للقانون المطبق فى (الدولة التى يتم الاتفاق عليها). وأية تعاملات من أى نوع أيًا كانت طبيعتها يقوم بها الاستشارى بما فى ذلك أية خدمات يتم تقديمها فإنها ستكون وفق هذه الشروط والبنود فقط. وأية تعاملات مع الاستشارى سوف تعتبر تلقائيًا موافقات على هذه الشروط والبنود سواء تم أم لم يتم التوقيع على إقرار بهذا الشأن.

عناوين الفقرات والفقرات الفرعية فى هذه البنود لن تؤثر هلى هيكل هذه الشروط.

١٣- المعايير والمواثيق الخاصة بالممارسة:

يقوم الاستشارى بتنفيذ والإلتزام بميثاق الممارسات الذى وضعه ويقوم على مراجعته بانتظام معهد العلاقات العامة وكل المواثيق والمعايير التى وضعها فى مجالات

العلاقات العامة والدعاية لضمان أن كل العمل الذى يقوم به الاستشارى هو على الدوام عمل قانونى محترم شريف أخلاقى وصادق.

تم توقيع هذه الإتفاقية:

الاستشارى أو من ينوب عنه:

التوقيع: ....

المنصب: ....

التاريخ: ....

العميل أو من ينوب عنه:

التوقيع: ....

المنصب: ....

التاريخ: ....

ملحق (٤)

قانون التوظيف

يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات المعقدة للغاية والذى تناوله قدر كبير من التشريعات. فى الأساس هناك نوعان من علاقات التوظيف: تعاقد العمل وتعاقد من أجل تقديم خدمة معينة.

تعاقد العمل

تعاقد العمل والذى يعرف أيضًا بعقد التوظيف هو العلاقة القانونية بين صاحب العمل والموظف، بمعنى العقد الطبيعى لأى شخص موظف. وهو يستخدم عندما يقوم صاحب العمل بممارسة درجة كبيرة من السيطرة على الموظف لفترة زمنية طويلة.

مسئولية صاحب العمل:

فى ظل هذا النوع من التعاقد قد تقع على صاحب العمل بعض المسئولية وفق قوانين الإساءة الشخصية، أو يكون مسئولاً عن التصرفات الخاطئة التى يقترفها موظفوه خلال فترة التعاقد. والقانون فى هذه الحالة يفرض أيضًا معيارًا مرتفعًا على صاحب العمل فيما يتعلق بصحة وسلامة العاملين لديه.

بعض الحقوق القانونية الأخرى:

أعطى القانون عددًا من الحقوق والفوائد للشخص الموظف، منها على سبيل المثال: الحق فى الحصول على نسخة كتابية من تفاصيل التوظيف (عقد العمل) فى خلال الأسابيع الثلاث عشر الأولى من العمل، والحق فى الإخطار بالفصل فى حدود فترة زمنية لها حد أدنى، والحق فى زيادة المرتب فى ظروف مناسبة، والحماية ضد الفصل الجائر والحق فى أن يصبح عضوا فى النقابات العمالية والمشاركة فى أنشطة النقابة والحق فى الحماية من إفلاس صاحب العمل.

التعاقد من أجل تقديم خدمة معينة:

يستخدمها أصحاب الأعمال الصغيرة، وهى تعاقدات لخدمات تتعلق بتنفيذ مهمة أو مهام معينة فى العادة لفترة زمنية محدودة أو بشكل متقطع. وقد لا يكون لهم سيطرة كبيرة على معايير الأداء كما هو الحال فى عقد العمل، على الرغم من أن شروط العقد يمكن أن تغطى هذا الأمر.

مسئولية صاحب العمل:

كقاعدة عامة، لا يكون صاحب العمل مسئولاً وفق قانون الإساءة الشخصية عن الأعمال التى يرتكبها المقاولون المستقلون أثناء استخدامه لهم، كما أنه يقع على عاتقه مستوى أدنى من الاهتمام نحو المقاول فيما يخص الصحة والسلامة.

ملحق (٥)

قائمة بمساعدات العلاقات العامة فى موقع العرض



المعارض: قم بتسجيل جميع زائرى الجناح الخاص بالمنظمة فى المعرض.

قبل الحدث:

- اتصل بالمركز الصحفى للمعرض – احصل على أكبر قدر من التفاصيل. من سيقوم بافتتاح المعرض ومتى وأين؟ حاول أن تجذب شخصية مهمة إلى الجناح الخاص بالمنظمة.
- تأكد من اختيارك الجيد للهداية الترويجية، وأن هناك كم كاف منها وأنها مناسبة للمعرض.

أثناء الحدث:

- حاول أن تدعوا الشخصيات المهمة فى الشركة إلى زيارة جناح الشركة فى المعرض.
- أدعوا مجلس الإدارة أو على الأقل صاحب الشركة ورئيس مجلس الإدارة.

- نظم لقاء صحفى خاص فى جناح المنظمة.
- تحقق من فرص متابعة وسائل الإعلام. تعرف على نوعية التغطية الإعلامية المتوقعة. وأى شبكات التليفزيون ومحطات الإذاعة تغطى هذا الحدث؟
- قم بتسجيل جميع الزائرين لجناح المنظمة – وفر سجلاً للزيارات أو أحد الأشكال المكافئة.
- تحقق من أية مؤتمرات صحفية مزمع إقامته خلال الحدث. والمكان والتوقيت الذى ستقام فيه والأشخاص الذين سيحضرون هذا المؤتمر.
- أعمل عمل نشر اهتمام إعلامى. تعرف على البرامج والمنشورات المناسبة وغيرها من أجل العمل بعد ذلك.

بعد الحدث:

- التقييم: من المهم للغاية تقييم كل النتائج الملموسة والبحث عن أية دروس مستفادة. هذا بالإضافة إلى التعرف على ما حققه هذا الحدث، وهل كان مستحقًا للتكلفة المنفقة؟
- إجراءات المتابعة: كل الزيارات والتساؤلات التى تمت فى الجناح الخاص بالمنظمة من قبل عملاء محتملين أو عملاء حاليين أو من وسائل الإعلام يجب إتباعها بخطاب.
- المقالات الترويجية: قد يرغب بعض الصحفيين الذين يعملون بشكل حر فى الترويج للمعرض وخاصة لجناح المنظمة فى مقالات وصفية بعد الحدث.

ملحق (٦)

التخطيط للمؤتمرات والمناسبات

انتقالات المؤتمر

الامتيازات التى تقدمها السكك الحديدية لوفود المؤتمر:

بعض شركات تشغيل خطوط السكك الحديدية توفر خصومات متميزة «للمؤتمر» على تذاكر الوفود، وفقًا للظروف والحجم والمكان وغيرها من الأمور الأخرى الخاصة بالمؤتمر. كثير من المحطات الرئيسية الآن بها مراكز استعلامات حيث يمكن الاستفسار عن هذه الخصومات (وحجز التذاكر فى بعض الأحيان).

ملحق (٧)

توجيهات التخطيط - المناسبات

فيما يلى بعض النقاط التى يمكن استخدامها أثناء تخطيط المناسبات فى العموم والتى من شأنها أن تساعدك عند القيام بالتخطيط بنفسك.

قبل التخطيط لأية مناسبة أو حدث، أولاً أسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل هو حدث ذو أهمية إخبارية؟
- هل سيعرض الموضوع بشكل جيد؟
- هل سيتوافر به المناخ الصحيح؟
- هل هو وثيق الصلة؟
- هل هو مناسب؟

إذا كانت الإجابة على كل من الأسئلة السابقة هى «نعم»، عندئذ يمكنك البدء. فى العموم، لكى تقوم بالتخطيط تحتاج إلى:

- تخصيص الميزانية.
- تعيين مجموعة تخطيط صغيرة – لا يتعدوا فى الغالب الأربعة أشخاص.
- اختيار المكان.
- رسم مخطط لبرنامج المناسبة أو الحدث.
- وضع جدول زمنى وبرنامج تفصيلى.
- رفع هذا البرنامج إلى جميع المعنيين بالأمر فى وقت مناسب والسماح بإجراء التغييرات.
- التحقق من جميع التفاصيل.
- وضع برنامج بديل للجو الممطر (إذا كان ذلك متاحًا).

ملاحظة: يجب أن يكون العمل بأكمله فى حدود الميزانية الموضوعة.

ملحق (٨)

توجيهات التخطيط - المؤتمرات

عند التخطيط للمؤتمر – وكما هو الحال مع المناسبات عمومًا – يجب أولاً أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما سبب المؤتمر؟
- من هو المتحدث الرئيسى؟
- من هو الجمهور المستهدف؟
- هل هو حدث «راقى»؟
- أين سيتم عقده؟
- هل سيكون مرتفع التكلفة؟
- ما الفترة التى سيستغرقها؟
- متى سيتم عقده؟
- ما الذى سيتحقق من تقديمه؟
- هل هناك شخصية مهمة ستحضر المؤتمر؟
- لمن يوجه المؤتمر؟
- هل هو خارج الدولة أم داخلها؟ هل يشتمل على معرض؟
- فى فندق أم فى قاعة محلية أم فى قاعدة مؤتمرات؟
- ماهو حد التكلفة المعقول؟
- أسبوع، أم عطلة نهاية الأسبوع أم يومًا واحدًا؟
- هل سيتعارض مع أحداث أخرى مهمة؟

قائمة خاصة بالتخطيط للمؤتمرات:

المكان	تحقق من إتاحة المكان بشكل مسبق. لا تغفل الوقت اللازم للتدريبات وتركيب وفك المنصة وغيرها من الأمور الأخرى.
التجهيزات والمرافق	أنظمة الصوت وإمكانيات الإذاعة والتليفزيون. تأكد من وجود تجهيزات احتياطية. وقم بتجربة جميع الأجهزة.
التعاقد مع المضيفين	اتصل بالشخص المسئول واعمل على إعداد قائمة الطعام

البند	الإجراء
برنامج الحفل	قم بنشره على مدى واسع.
توفير ملخص لرؤساء المؤتمر	أيضًا للمتحدثين الرئيسيين وغيرهم. أعمل على إتاحة نسخ من الكلمات التى يتم إلقاوها.
المواد السمعية والبصرية	تحقق من حق النشر والمعدات المستخدمة.
التدريب ومراجعة أحداث المؤتمر	للمقدمين والمتحدثين، قم بالتدريب على الكلمات وغيرها، بالإضافة إلى مراجعة المنشورات والملفات ونصوص العروض التقديمية والصور.
الدعوات والقوائم البريدية	قم بإنشاء قائمة فى وقت مناسب. قم بتصميم الخطابات وإرسالها ومتابعتها.
البرنامج	أرسل خريطة بالمكان ومعلومات عامة عن المكان إلى أعضاء الوفود.
الإعاشة	تحقق من الحجز وطلبات الطعام الخاصة.
ترتيب السفر	الترفيه/ الرحلات اليومية/ الخصومات على تذاكر القطارات أوالطيران.
تنظيم القاعة	تحقق من تصميم المنصة وتنظيم القاعة والمقاعد وغيرها.
خدمات الترجمة	قد تكون فى حاجة إليها.
التأمين والحماية	اتصل بالقائمين على تنظيم وإدارة المكان.
منظمة الاستقبال	الحجز للوفود، والشارات وكتيبات المعلومات والجداول وقائمة الضيوف والأقلام والدفاتر.

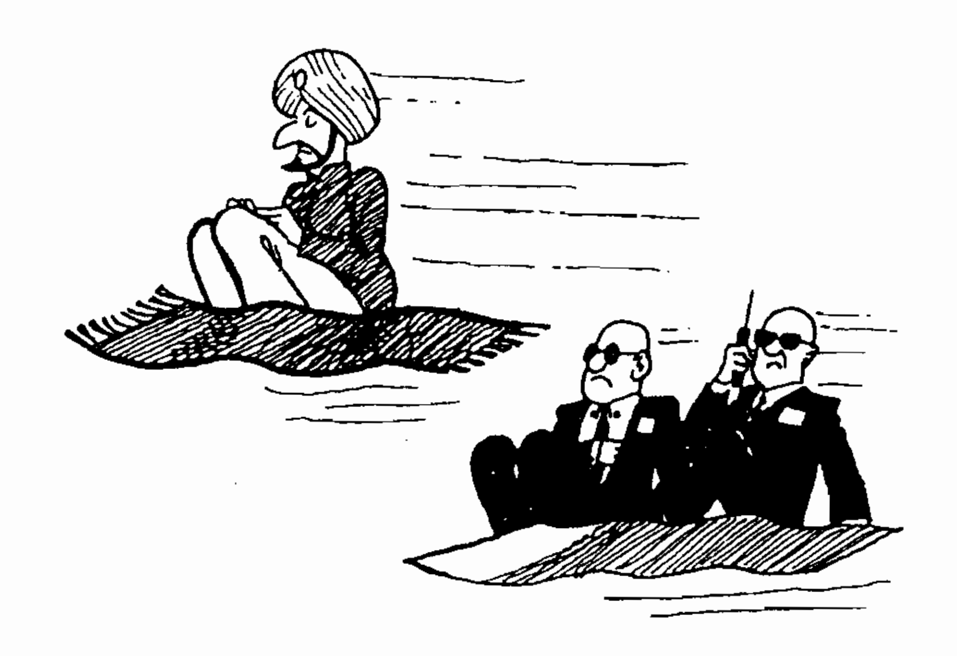
- استئجار المعدات
- المعدات المكتبية وآلات الفاكس والتليفونات.

كان ما سبق بعض النقاط الأساسية التى يجب أن تتذكرها، ولكن القائمة ليست مستفيضة. فهناك بعض النقاط الأخرى الخاصة بالحدث المحدد الذى تخطط للقيام به والتى يجب أن تضعها أيضًا فى الاعتبار.

عليك دائما بوضع مثل هذه القائمة، وإلا فإنك قد تنسى شيئًا مهمًا.

ملحق (٩)

زيارات الشخصيات المهمة



تتلخص زيارات الشخصيات المهمة فى الانتقالات والتأمين:

التخطيط العام:

قبل أى شىء تحتاج إلى أن تعرف:

- السبب من الزيارة ومدتها.
- موعد الزيارة وأقصى مدى سيقضيها الزائر.
- المواقع التى ستتم زيارتها (بما فى ذلك موقعك).
- التنقلات بين المواقع وتوقيتاتها.
- القيود الأمنية المفروضة إذا تواجد أى منها.
- نوع أو أنواع وسائل الانتقال المستخدمة.

بعد الحصول على المعلومات العامة السابقة، يمكنك وضع جدول زمنى مفصل للجزء الخاص بك من الزيارة داخل البرنامج بأكمله. وتحتاج إلى أن تعرف مايلى:

- عدد الأفراد الذين سيتواجدون.
- نوع ترتيبات الانتقال التى ستحتاج إليها.
- من سيلتقى بهؤلاء الأشخاص ومتى وأين؟
- متى سيتم استقبالهم ومن سيقوم بذلك؟ وما هو البروتوكول المستخدم؟
- ما هو العرض التقديمى الذى سيتم القيام به عند وصولهم؟
- ما هو الموقع أو المواقع التى ستتم زيارتها؟
- ما هى فرص مقابلتهم للأشخاص فى المكان؟
- هل هناك أية فرصة للتجول على الأقدام فى المكان؟
- ما هى الترتيبات الخاصة اللازم اتخاذها من أجل وسائل الإعلام؟
- هل تلزم تجهيزات لحجرة خاصة بالشخصية المهم؟
- هل يتم تقديم مشروبات منعشة ؟ (هل هناك متطلبات غذائية خاصة؟).
- هل هناك احتياجات أو طلبات خاصة من جانب الشخصية المهمة؟

ملحق (١٠)

التقارير المكتوبة

قم بعمل مقدمة لموضوع التقرير، ثم أعرض الموضوع وفى النهاية لخص ما تضمنه التقرير.

يجب أن يكون التقرير المكتوب دائمًا:

- مقبول – بمعنى معروض بشكل جيد.
- سهل الفهم – استخدم الجمل والفقرات القصيرة. تجنب اللغة الاصطلاحية أو على الأقل قم بشرحها إذا استخدمتها.
- موضوعى – استخدم طرف آخر لكتابة التقرير – لا تعرض أبدًا وجهة نظر شخصية فى تقرير.
- محتوى على الحقائق ولكن بأسلوب منمق.
- منطقى فى طريقة العرض – عندما يكون هناك أنواع مختلفة من المعلومات يتم تقديمها تأكد من أنه يمكن تحديد مكان جميع هذه المعلومات بسهولة وبسرعة.
- مختصر – كن موجزًا – استخدم العبارات والفقرات القصيرة.

من المفيد إدراج ملخص فى بداية التقرير. كما أنه يجب إدراج خاتمة بها أية توصيات يتم التوصل إليها.

التخطيط

عند كتابة التقارير، من المفيد أن يكون هناك نظام ترقيم قياسى مرجعى لجميع الفقرات الأساسية والفقرات الفرعية للرجوع إليها بشكل سريع. وذلك على النحو الموضح فيما يلى:

١-فقرة أساسية.

١-١ فقرة فرعية

١-١-١ فقرة تحت فرعية، وهكذا.

ملحق (١١)

تنسيق جدول الأعمال

جدول أعمال خاص باجتماع اللجنة الذى سيعقد فى

[اسم المكان] فى [التوقيت] فى [التاريخ]

(حدد دائمًا التاريخ والتوقيت والمكان)

اعتذارات عن عدم الحضور.

يمكن أن يكون الاعتذار كتابة أو شفهيًا.

١-محاضر الاجتماع السابق.

أشر هنا إذا كانت المحاضر تم توزيعها قبل ذلك (حدد التاريخ)، أو كان سيتم إدراجها فى الاجتماع.

٢- الأمورة المثارة (ولم يتم التعامل معها فى مكان آخر فى جدول الأعمال).

٣- الموضوع أو الموضوعات.

العناصر التى ستتم مناقشتها أو التعامل معها فى الاجتماع. وقد تكون مدرجة أو مثبتة أو ملحقة بجدول الأعمال.

٤- أى أعمال أخرى.

أى عناصر لم تكن على جدول الأعمال ولكنها تحتاج إلى أن يتم التعامل معها – أو يكون الرئيس قد دعا إليها فى بداية الاجتماع.

٥- تاريخ ووقت ومكان الاجتماع القادم.

يجب أن يتم ترقيم عناصر جدول الأعمال لسهولة الرجوع إليه فى أوراق العمل أو التقارير أو غيرها من الأشياء.

ملحق (١٢)

مثال على تخطيط إحدى الدراسات الداخلية

العنصر فى جدول الأعمال.....

اسم اللجنة

عنوان قصير للدراسة

تاريخ الاجتماع

العنوان الكامل للدراسة :

١-الملخص :

١-١ هذا القسم من التقرير يجب أن يعطى مقدمة مختصرة عن الموضوع ويوضح الأسباب الرئيسية لكتابته، وأية مشكلات أو الموقف الحالى عمومًا، وفقًا للظروف.

١-٢ يجب أيضًا أن يعطى موجزًا للآراء التى تم تم ذكرها فى التقارير وقد يقترح خطة (أو خطط) عمل ينبغى اتباعها ويذكر أية تكاليف مطلوبة ويوضح المشهد العام للموقف.

٢- عرض الموقف :

٢-١ يتم هنا إعطاء خلفية عن الموقف الحالى بأقصى قدر ممكن من الإيجاز. يجب أن يشتمل على تفاصيل الأسباب التى أدت إلى نشوء الوضع الحالى.

٣- الحلول الممكنة :

٣-١ من الأفضل فى العادة تقديم الكثير من الحلول الممكنة المختلفة أو إجراءات العمل التى يمكن إتخاذها، مع مميزات وعيوب كل منها،هذا بالإضافة إلى توضيح للتكلفة المطلوبة.

٣-٢ كل إجراء من إجراءات العمل يجب أن يكون له عنوان متبوعًا بفقرة توضيحية موجزة.

٤- الحل الأفضل:

إجراء العمل الذى يفضل اتباعه.

٥- التكاليف:

التكاليف المالية، وأية فوائد يتم تحقيقها والتفاصيل الأخرى ذات الصلة بالمعلومات المالية. يساعد هذا كثيرًا فى عملية اتخاذ القرار. أية تفاصيل توضيحية يجب أن يتم إدراجها فى ملحق منفصل للتقرير.

٦- الخاتمة:

٦-١ ملخص لإجراءات العمل المطلوبة، والحل المقترح.

٦-٢ طلب أية موافقات وأى إجراء عمل يتم إتخاذه.

مقدم التقرير

الوظيفة

التاريخ.......

ملحق (١٣)

مثال على تنسيق محاضر الإجتماعات

المسجل

الحضور:

أسماء ومهام ووظائف الحاضرين.

الاعتذارات:

أسماء ومهام ووظائف جميع من أبلغ عند عدم تمكنه من الحضور.

١-محاضر الاجتماع السابق:

يجب أن يقوم الرئيس بالتصديق والإقرار على هذه المحاضر. ويتم ترقيم جميع العناوين بعد ذلك بالتتابع.

٢- الأمور المثارة:

٢-١ الأعمال التى لم يتم الانتهاء منها.

أية أعمال تم تسجيلها فى المحاضر ولم يتم التعامل معها، أو إذا لم تكن فى جدول الأعمال.

٣- عناصر جدول الأعمال:

الجزء الأساسى من أية محاضر اجتماعات. وعنوان كل عنصر تتم مناقشته يجب أن يكون مثل العنصر المرتبط به فى جدول الأعمال.

٣-١ العناوين الرئيسية.

يجب أن تكون بحروف كبيرة.

٣-٢ العناوين الفرعية.

يجب أن تكون بحروف صغيرة وقبلها مسافة بادئة.

٣-٣ الأسماء:

يجب تسجيل أسماء الأشخاص الذين يطرحون بعض الموضوعات.

٣-٤ الإجراءات التى يجب اتخاذها.

عندما تكون هناك إجراءات يجب اتخاذها فإنه يتم تسجيل الحروف الأولى من اسم الشخص المناسب فى العمود على الجانب الأيمن.

٤- أى أعمال أخرى:

أى عناصر عمل أخرى يرغب الرئيس أو أى عضو فى مناقشتها، ولم يتم الإخطار بها مسبقًا.

٥- تاريخ الاجتماع القادم:

تاريخ وتوقيت ومكان الاجتماع القادم.

ملاحظة: إذا تم تكوين لجنة جديدة تجتمع لأول مرة، فإن كل المحاضر يجب ترقيمها بالتتابع بدءًا من رقم ١؛ وإلا فإن الترقيم يستمر بعد رقم المحضر السابق، يمكن أن يكون هذا مهمًا للغاية للرجوع إلى أحد المحاضر بسهولة فى المستقبل.

أرجع إلى أية «نماذج مكاتبات خاصة بالمنظمة يتم استخدامها».

ملحق (١٤)

التخطيط للطوارئ من أجل التعامل مع الأزمات

قبل الأزمة:

١-التحديد – ابحث عن المواقف المحتملة.

٢- التخطيط – ضع خطط طوارئ بسيطة للتعامل مع المواقف المختلفة. ويجب أن تشتمل هذه الخطط على:

- فريق الأزمات (تحديدهم بالاسم).
- قائد الفريق والمتحدث الرسمى مع وسائل الإعلام.
- إجراءات للتعامل مع وسائل الإعلام عمومًا.
- التسيهلات المتاحة (الأيواء، والاتصالات).
- المعلومات العامة والأساسية.
- أرقام التليفونات الخاصة بالموظفين المهمين التى يمكن الاتصال عليها.

الدعم:

- تأكد من أن جميع الخطط قد تمت الموافقة عليها وقبولها ودعمها دعمًا تامًا من المستويات الأعلى.
- يجب أن يحصل جميع المعنيين بالأمر على نسخ من الخطط .
- راجع الخطط وقم بتحديثها على فترات منتظمة.

التدريب:

تذكر أن التدريب هو الطريق نحو الكمال:

- اعقد تدريبات منتظمة.
- أشرك خدمات الطوارئ.

- أعقد مؤتمرات صحفية تخيلية لتدريب المتحدث الرسمى مع وسائل الإعلام.
- تأكد من أن إجراءات إعلام الأقارب معروفة ومحددة.

أثناء الأزمة:

عندما تحدث الأزمة:

- اجمع الفريق بسرعة – استخدم نظام استدعاء.
- قم بإعداد أجهزة الاتصالات – نشط كل أنظمة الاتصالات فى الشركة.
- أنشئ مركزًا للأزمات – أجمع الأشخاص الأساسيين. وضع قوائم لتوزيع العمل.
- وفر المواد الإعلامية والصحفية – اجمع المعلومات الأساسية.
- قم بعقد مؤتمر صحفى – خصص غرفة منفصلة إذا كان هذا ممكنًا.
- قم بإنشاء سجل أو يومية – افتح سجلاً خاصًا بالحادثة وسجل كل ما يقع باليوم والتاريخ.
- اضبط التوقيت – تأكد من أن الجميع يعملون وفق توقيت واحد محدد.
- راقب وسائل الإعلام – تذكر أن المواعيد النهائية تتباين بين الصحف والتليفزيون ومحطات الإذاعة.
- انتبه إلى العلاقات مع المجتمع. حيث يمكن أن تكون عاملاً حيويًا فى معركة المصداقية.
- استعن بنصيحة الخبراء – احصل على نصيحة الخبراء المتاحة لتوجيه وسائل الإعلام فى المراحل الأولية.
- قدم الإجابات – أعد إجابات على الأسئلة التى تطرحها وسائل الإعلام (من المحتمل أن تسبب هذه الأسئلة بعض الأضرار).

- من يقع عليه اللوم – لا تقم بإلقاء اللوم على أى شخص أو حتى تفكر فى هذا.
- المراسلون – وفر بعض المعلومات التى لم يتم تسجيلها للصحفيين.
- التعويضات – لا تكشف عن أية تفاصيل خاصة بالتعويضات لوسائل الإعـــلام استخدم مساحة إعلامية فـــى الصحف من أجل دعاوى التأمين.
- تجاهل كل مكالمات المواساة. اشكر كل مرسلى خطابات الدعم من خلال الصحافة المحلية عن طريق حجز مساحة إعلانية.
- أعلم الأقارب. تأكد من أنه قد تم إعلان أقرب الأقارب قبل الإفصاح عن أى أسماء فى وسائل الإعلام.

بعد انتهاء الأزمة:

- قم بتخفيض عدد المشتركين – خفض عدد فريق الأزمات والمعدات المستخدمة وغيرها تدريجيًا مع انفراج الموقف. يمكن تخفيض عدد العاملين داخل مركز الأزمات.
- إجراءات المتابعة – سوف تحتاج إلى القيام ببعض إجراءات المتابعة مثل المؤتمرات الصحفية والبيانات الصحفية والتصريحات والمقالات والمكاتبات العامة.
- التحقيق – قم بالإعداد لأى تحقيق تال سيتم إجراؤه. اجمع السجلات واليوميات والملاحظات والمواد ذات الصلة الخاصة بالآخرين والتى يمكن أن تعتبر أدلة. احتفظ بكل هذه المواد فى مكان آمن.
- إعادة تنظيم المكان وإجراء التحليل – هناك دروس إدارية مستفادة من التجارب خلال هذه الأزمة. ويمكن أن تشير نتائج التحليل إلى الحاجة إلى مراجعة وتعديل خطط الطوارئ لديك.

أثناء الأزمات تذكر دائمًا :

• الإلتزام.	• دعم الإدارة يعتبر شيئًا حيويًا.
• نظام التسجيل	• أنشئ نظامًا جيدًا للمعلومات الأساسية.
• الفريق	• صغير قدر الإمكان – والأفراد الأساسيين فقط.
• المصداقية	• من المهم المحافظة عليها.
• الحماس	• كن محفزًا للآخرين. فهذا يوضح أنك شخص مسئول ومهتم بالمنظمة.
• الإعلانات	• مفيدة ويمكن أن تساعد فى توفير الوقت.
• الصحافة المحلية	• يمكن أن تضفى المزيد من التصعيد أكثر من الصحافة القومية القومية.
• المجتمع المحلي	• لاتنس هذا العنصر. فالعلامات الجيدة معه من الأشياء المهمة للغاية.
• قسم السكرتارية	• توفير عدد كاف من المعاملين للتعامل مع الأزمة.
• توفير المعلومات	• يجب على كل شخص أن يكون لديه نفس المعلومات فى نفس الوقت – التنسيق.
• التدريب	• ضرورى لضمان العمل بسهولة أثناء حدوث الأزمة.

الفصل الرابع

مصـــدر المعلومـــات

مصدر المعلومات

أشهر مواقع التوظيف على الإنترنت

Monster. Com

Career Path. Com

Career Mosaic. Com

HEAD Hunter. Net

Job Search. Org

Hot Job. Com

Dice. Com

Career

Builder. Com

Nation jon. Com

Jobs. Com

أشهر مواقع التوظيف على الإنترنت

يمكنك، عزيزى القارئ، أن تتعرف على كم هائل من المعلومات المرتبطة بالمنظمات العالمية فى مجال إدارة الموارد البشرية، وما تقدمه من خدمات فى مجالات التدريب، والاستشارات، وبرامج التشغيل على الحاسب الآلى، والمجلات العلمية، وغيرها من الخدمات وذلك بدخولك على المواقع التالية:

هيئة إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Association

www. Hrman.org

جمعية إدارة الموارد البشرية

Society for Human Resources Management

www.shrm.com

الهيئة العالمية لمعلومات الموارد البشرية

International Public Management Association for Human Resources Information

www.ihrim.org

الهيئة العالمية للإدارة العامة فى الموارد البشرية

International Public Management Association for Human Resources

www.ipma-hr.org

www.hr-guide.com

مصادر الحصول على برامج إدارة الموارد البشرية

باستخدام الكمبيوتر مع الخدمات الاستشارية الخاصة بها

.www.ihrim.org

www.hrsmart.com

www.peopleclick.com

www.hRchitet.com

www.spectrumhr.com

.www.convergys.com

www.mkt10.com

www.infotranicusa.com

www.eepluse.com

www.halogensoftware.com

www.shrm.org.

الإتجاهات المعاصرة فى

إدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت

يمكنك عزيزى القارئ أن تزيد معلوماتك ومصادرك المهنية المرتبطة بأسماء المنظمات الاستشارية، وعناوينها، والمجلات العلمية، والمؤتمرات، وغيرها من المعلومات وذلك بالدخول على المواقع التالية فى الانترنت:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

www.strategichric.com

humanresources.About.com/od/humanresourcesstrategic

التنوع فى الموارد البشرية

www.shrm.org/diversity

www.eduweb.vic.gov.au/hrweb/diversity

الأخلاق فى إدارة الموارد البشرية

www.shrm.org/ethics

humanresources.About.com/od/business ethics

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على الانترنت

يمكنك ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟ تستكشف بعض مجالات تخطيط القوى العمالة، وعمليات التنبؤ بالعرض والطلب من العمالة، والتصرف فى كل من الفائض والعجز فى العمالة وذلك بالدخول على بعض مواقع شبكة الانترنت التالية:

www.ihrim.org

www.bchrma.org

www.hrsmart.com

www.ipma-hr.org

www.people.clock

الاختيار والتعيين على شبكة الانترنت

تقدم المواقع التالية على شبكة الانترنت مصدرًا مهما لك فى كثير من المجالات المرتبطة بالاختيار والتعيين. فهذه المواقع تخدمك للتعرف على كيف تبحث عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كما تعطيك عناوين وكالات التوظيف،وتعطيك إرشادات كيف تحصل على اختيارات جيدة للتوظيف كما أنها تساعد من يبحث عن وظيفة حيث يمكنه إدخال سيرته الذاتية لدى وكالات التوظيف حيث يمكن إتاحتها للمنظمات التى ترغب، كما تساعد على كتابة هذه السيرة الذاتية، والتدرب على المقابلات الشخصية، والاختبارات.

www.onrec.com
www.career.com
www.rec.uk.com
www.emailjob.com
www.searchscrib.com
www.businessramk.com
www.totaljobs.com
www.careerbuilder.com
www.careerkey.org
www.career.org
www.employmentguide.org
www.15min-resume.com
www.job-interview.net
www.allthetest.com
www.pohly.com
www.rateyou.com
www.mirrorgate.com
www.megapsy.com

الأجور فى الكمبيوتر والإنترنت

يمكنك عزيزى القارئ أن تحصل على خدمات وضع أنظمة الأجور على الكمبيوتر، أو التعرض على حصيلة كبيرة من المعلومات عن مستويات الأجور السائدة فى المهن المختلفة، وبحوث ومسموح الأجور والرواتب، وعلاقة تكلفة المعيشة بإعداد الأجور، وغيرها من الخدمات، وذلك بدخولك على المواقع التالية:

www.compensationmaster.com

www.compensationresources.com

www.haypaynet.com

www.salaryexpert.com

www.wageweb.com

www.paypeopleright.com

www.bls.gov/ncs/

www.bis.gov/cpi/

www.States.bls.gov

الحوافز والمزايا والخدمات على الكمبيوتر والانترنت

يمكن للقارئ العزيز أن يحصل على معلومات مهمة عن برامج الكمبيوتر الخاصة بالحوافز، والمزايا والخدمات، وذلك من المواقع التالية الخاصة بالانترنت. كما أن بعض المواقع يمكنها أن تقدم معلومات أخرى عن أنواع الأنظمة، ومكاتب الاستشارات التى يمكن أن تقدم خدماتها فى مجالات الحوافز والمزايا وخدمات العاملين.

www.benefits.net

www.benefitsword.com

www.benefitswatch.com

www.thebebenefitentwork.com

www.benefitnews.com

www.benefits.org

www.bencompcommunications.com

www.basicflex.com

www.bcsolutionsmag.com

www.bensfitfocus.com

تقييم الأداء على شبكة الإنترنت

اهتمت كثير من المنظمات، وشركات الاستشارات بتصميم برامج تعمل على الكمبيوتر، أو بتصميم مواقع على شبكة الانترنت لعرض خدماتها الاستشارية فى مجال تقييم الأداء. وإليك عزيزى القارئ مجموعة من المواقع التى يمكن أن تساعدك فى الحصول على برامج تقييم الأداء، أو الاستشارية الإدارية فى نفس المجال:

www.performance-appraisal.com

www.appraisal-smart.com

www.advantageperformance.com

www.managerassistant.com

www.hronline Inc

www.performancesolutionstech.com

www.successfactors.com

التدريب على شبكة الإنترنت

هناك منظمات عالمية كثيرة للتدريب يمكن التعامل معها والحصول منها على خدمات رائعة فى مجال برامج الكمبيوتر الخاصة بالتدريب، أو التدريب المبرمج على وسائط كمبيوتر، أو خدمات استشارية خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية تناسب ظروف معينة، وغيرها من الموضوعات. وفيمايلى قائمة بالمنظمات العالمية للتدريب، وبمواقع الانترنت فى مجال التدريب.

الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية

American Society for Training and Development
www.astd.org

الجمعية العالمية لتطوير الأداء

International Society for Performance Improvement
www.ispi.org

جمعية تكنولوجيا التعلم التطبيقى

Society foe Applied Learning Technology
www.salt.org

هذا بالإضافة إلى المواقع التالية:

www.thetrainingclinic.com
www.bristleconelearning.com
www.easytraining.com
www.hrtain.com
www.ksl-training.co.uk.
www.microsoftraning.net
www.naturaltraining.com
www.tailortraining.com

المسار الوظيفى على الكمبيوتر والإنترنت

هناك برامج لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى يمكن العمل بها على الحاسبات الآلية،كما أن هناك منظمات تعمل فى هذا المجال تبيع هذه البرامج، وتقدم النصح والمعونة الاستشارية فى كيفية التخطيط للمسار الوظيفى سواء من وجهة نظر المنظمات أو من وجهة نظر الأفراد. وفيما يلى بعض المواقع التى تساعدك فى هذا المجال.

www.career.com

www.carees.org

www.emplogmentguide.com

www.searchscribe.com

www.businessrank.com

www.totaljobs.com

www.wrpjobs.com

www.careerkey.com

ونحن نشجع مديرى الموارد البشرية والعاملين فى إدارتها على تنمية مهاراتهم فى مجال الكمبيوتر والانترنت والاستفادة بالإمكانيات الهائلة المتاحة فيها.

الفصل الخامس

اختيـــار الموظفين

برنامج كيف تختار وتعين الموظفين الجدد بشركة

"ever grow"

H.R

اختيار الموظفين

Inter View

كيفية إجراء مقابلة شخصية مع الموظف؟

- اطلب من الأشخاص الذين يقومون بالعمل وصف الأنشطة التى يقومون بها.

توضح هذه الطريقة الذى تلاحظه. يجب عليك بالطبع معرفة ما يكفى عن العمل لفهم ما الذى يقال مع القدرة على توجيه أسئلة مناسبة.

- يكون إعداد سلسلة من الأسئلة المفتوحة بشكل مسبق فكرة جيدة. وجه أسئلة متعلقة بالوظيفة التى يتم تحليلها.

- تجنب الأسئلة التى يتم الإجابة عليها بكلمة واحدة. مثل «نعم».

تقدم مثل هذه الأسئلة القليل من البيانات. وتقدم الأسئلة التالية معلومات وافية.

١-أخبرنى كيف تقضى وقتك؟

٢-حدثنى عن بعض الأعمال الأخرى التى تقوم بها أحيانا. ما مدى تكرار ذلك ومتى تقوم به؟

٣- ماهى الأعمال التى تشرف عليها (إذا وجد) وكم من الوقت تقتضيه فى الإشراف على الآخرين؟

٤- ماهى مسئولياتك بالنسبة للمسائل المالية مثل وضع الميزانية والشراء وإقرار المصروفات وما يشابهها من قرارات؟

٥- ما هى الأجهزة التى تعمل باستخدامها؟

٦- ما هى مستويات الأداء التى تتوقعها لتفى بمتطلبات هذه الوظيفة؟

٧- ما هى الشهادة التى حصلت عليها وما هى خبرتك قبل تولى هذه الوظيفة؟

٨- ما هى الدورات التدريبية التى اشتركت فيها والتى ترى أنها ستساعدك في القيام بهذه الوظيفة بشكل مرضى؟

ملحوظة:

ستوفر لك الإجابات عن هذه الأسئلة معلومات جيدة خاصة بالوظيفة بكون من الجيد أيضًا إجراء مقابلة شخصية مع الشخص الذى يشرف على فريق العمل لضمان أن لديك الصورة بالكامل.

ورقة عمل خاصة بوصف الوظيفة أداء مساعدة:

١-اسم الوظيفة.

٢-يرجع إلى.

٣- المهام المؤداة.

٤- الأجهزة المستخدمة.

٥- المهارات المستخدمة.

٦- المسئولية كرئيس مجموعة.

٧- المسئولية عن الأجهزة.

٨- المسئولية فيما يتعلق بالمال.

٩- أشياء أخرى تتعلق بالعمل.

١٠- حالات العمل الخاصة.

١١- حالات العمل الخاصة.

١٢- تحليل.

١٣- التاريخ.

ما هى مواصفات الوظيفة:

١- التعليم: هل تستلزم الوظيفة الحصول على شهادة جامعية؟ تعليم متقدم، شهادة فى مهارة متخصصة؟

٢- المهارات: هل يجب على المتقدم أن يكون لديه مهارة فى أجهزة الكمبيوتر؟

٣- خبرة العملية: ماهى مدة ونوع الخبرة السابقة المطلوبة بالنسبة لمهام الوظيفة.

٤- القوة البنية: هل تتطلب الوظيفة حمل أوزان ثقيلة أو عمل بدنى شاق. إذا كان الأمر كذلك، هل هى جزء مهم من العمل أم هل يحدث بشكل استثنائى.

٥- الذكاء: تتطلب بعض الوظائف مستوى عالى من الذكاء، يجب أن تتخذ القرارات التى تتطلب تفكير عميق أو حل مشكلة معقدة أو إمكانية التفكير تحت ضغط.

٦- مهارات خاصة بعملية الاتصال: يجب أن توضح مواصفات الوظيفة أى مهارات اتصال تحتاجها على سبيل المثال، الاتصال بين شخصين وإمكانية التحدث إلى المجموعة الكبيرة وطرق البيع بالتليفون المستحدثة أو مهارات كتابة مبتكرة.

٧- دقة العمل: إذا كانت الوظيفة تتطلب الانتباه إلى التفاصيل «حدد أى نوع من التفاصيل، فى بعض الوظائف لا يوجد نسبة لحدوث أخطاء، يجب أن يتم العمل بشكل صحيح من المرة الأولى أو ستنتج مشكلات خطيرة فمثلا، العمل بمفاعل نووى أو قيادة طائرة نفاثة أو معمل كيميائى.

٨- التعامل مع الأزمات إذا كانت الوظيفة تتطلب «القدرة على العمل تحت

ضغط» اذكر أى نوع من الضغط على سبيل المثال مواعيد التسليم اليومية والمواعيد النهائية التى تطرأ من آن لآخر، جلسات العمل على مدار الأربع والعشرين ساعة وظروف العمل الصعبة.

٩- العوامل الخاصة: ربما تؤدى متطلبات عديدة أخرى إلى الحاجة إلى مـواصفات خاصة مثل الطلاقة فى إحدى اللغات الأجنبية، قبول السفر وقبول العمل فى عطلات نهاية الأسبوع وقبول العمل ساعات إضـافية عنـد الحاجة وأى شىء آخـر يجب أن يقبله الموظف القيام بالوظيفة لشكل مرضى.

وعليه الوصف التطبيقى للوظيفة فى المقابلة:

١-التعليم: س: ما هوالمؤهل العلمى لك؟ وأى مهارة تجيدها فيه؟

س: هل أخذت دورات تدريبية فى مثل هذا العمل؟ أين؟ ومتى؟ وماهى مدى الإستفادة؟

٢- المهارات: س: هل تعتقد أن مثل هذه الوظيفة تحتاج إلى مهارة؟

س: وما هى المهارات التى يمكن أن تحتاجها لمثل هذه الوظيفة؟

٣- الخبرات: س: ما هى الخبرات التى يمكن أن تساعد فى مثل هذه الوظيفة؟

س: هل لديك خبرات؟ ما هى؟ ومتى؟ وأين تعلمتها؟

٤- القوة البدنية: س: مثل هذا الوظيفة تحتاج إلى قوة عضلية أم بدنية أم الأثنين معا؟ دلل على ما تقول.

٥- الذكاء: س: مثل هذه الوظيفة تحتاج إلى قدرة من الذكاء وضح ذلك.

س: تخيل ما هى المشاكل التى يمكن أن تواجهك فى هذه الوظيفة؟

٦- مهارات خاصة بعملية الاتصال.

س: هل هذه الوظيفة تحتاج إلى اتصالات تليفونية أو مهارات كتابية؟ أو علاقات شخصية؟

٧- دقة العمل: هل مثل هذه الوظيفة تحتاج إلى دقة في العمل؟ وما الدليل على ذلك؟

٨- التعامل مع الأزمات: س: تخيل أزمة فى العمل؟ ووضح كيف تقوم أو تساعد فى حلها؟

٩- العوامل الخاصة: هل الوظيفة تحتاج إلى لغات أجنبية؟

ماهى ساعات العمل التى يمكن أن تناسب هذه الوظيفة؟

ماهى الأسباب الواهية لاستبعاد المتقدمين الجيدين؟

١- التعليم: افترض أن مواصفات الوظيفة تتطلب درجة جامعية. هل تكون هذه الدرجة ضرورية؟ فى الغالب تكون مهمة، ولكن كالمعتاد لا يكون للدرجة أى علاقة بإمكانية الشخص في النجاح فى الوظيفة، أحيانًا يكون طلب مستوى أعلى فى التعليم له عيوب أكثر من المميزات.

٢- مدة الخبرة: ربما تتطلب مواصفات الوظيفة ١٠ سنوات خبرة فى المحاسبة،لماذا ١٠ سنوات على وجه التحديد؟ لا توجد علاقة مباشرة بين عدد السنين التى قضاها الشخص يعمل فى مجال ما وكفاءة هذا الشخص.

لدى العديد من الأشخاص خبرة فى مجال عمل ما تبلغ ١٠ سنوات لكن عام واحد من الخبرة (بعد اتفاق سياسات الوظيفة لأن ما يلى من سنوات لن يضيف جديد للموظف.

ماهى أشهر مواقع التوظيف على الأنترنت:

1- Monster. Com

2- Career Path. Com

3- Career Mosaic. Com
4- HEAD Hunter. Net
5- Job Search. Org
6- Hotjob. Com
7- Dice. Com
8- Career builder. Com
9- Nation jon. Com
10- Jobs. Com

قائمة بالأسئلة غير المسموح بها فى المقابلة الشخصية

غير مسموح بالآتى:

١-الأسئلة عن البشرة أو لوانها؟

٢-السؤال عن المدرسة الدينية التى ينتمى إليها المتقدم أو الأجازات الدينية لن يتم إخبار المتقدم ديانة أصحاب الشركة؟

٣- السؤال عن أصل المتقدم وجنسيته أو جنسية والدى المتقدم أو زوجته؟

٤- السؤال عن النوع؟

٥- السؤال عن اسم أو بيانات أخرى عن الزوجة ربما لا يتم سؤال المتقدم عن كونه متزوج أم أعزب أو مطلق أم منفصل أو مكان عمل الزوجة أو اللقب الذى يريد استدعائه به؟

٦- السؤال عن إنجاب الأطفال وأعمارهم؟

٧- لا يتم سؤال المتقدم ما هو سنه أو تاريخ ميلاده أو السنة التى تخرج فيها من المدرسة الثانوية؟

٨- السؤال المباشر عن وجود إعاقة أو عن علاجه من أى من الأمراض التالية.

٩- السؤال هل تمت أدانته من قبل إيه جريمة؟ وربما يطلب منه تفاصيل.

١٠- لا يوجه له السؤال: هل تم القبض عليك من قبل؟

١١- لا يتم سؤال المتقدم عن اسمه الأصلى إذا كان تم تغييه بأمر المحكمة أوخلافه ما إذا عمل تحت اسم مستعار. مع ذكر هذا الاسم والتواريخ؟

١٢- السؤال عن مكان المتقدم أو والديه أو زوجته أو أى من أقاربه؟

١٣- غير مسموح أن تطلب من المتقدم تقديم شهادة الميلاد كدليل لإثبات السن؟

١٤- طلب أو خيار إرفاق المتقدم صورته بطلب التقدم للعمل قبل التعيين؟

١٥- غيرمسموح سؤاله عما إذا كان تم منحه الجنسية أم هل هو مواطن نظرا لميلاده فى هذه الدولة أو سؤاله عما إذا كان والديه أو زوجته مواطنه تم منحها تم منحنها الجنسية أم هل هى مواطنة نظرا للميلاد؟

١٦- السؤال عن كيفية اكتساب المتقدم لإمكانية التحدث وكتابة هذه اللغة ولا يتم سؤال عن لغته الأم؟

١٧- غير مسموح تواريخ الإلتحاق بهذه المدارس وتواريخ التخرج؟

١٨- غير مسموح أسماء وعناوين وأعمال أو أى بيانات أخرى متعلقة بزوجة المتقدمة أو أطفاله أو أى من أقاربه غير العاملين بهذه الشركة؟

١٩- غيرمسموح بـ اسم وعنوان الشخص الذى ينبغى إبلاغه فى الطوارئ (ربما يوجه هذا السؤال بعد التوظيف).

٢٠- السؤال عن الخبرة العسكرية للمتقدم فى بلد غيربلده؟

٢١- طلب ذكر كل النوادى والجمعيات التى ينتمى إليها؟

٢٢- طلب أن يستخرج المتقدم رخصة قيادة قبل استلام العمل؟

المقابلة الشخصية ذات الإطار:

تتم إدارة المقابلة الشخصية ذات الإطار عن طريق قائمة بالأسئلة التى يجب توجيهها بنفس الطريقة ونفس الترتيب مع كل المتقدمين. كما يطلق عليها أيضا مقابلة شخصية ذات نمط محدد أو تشخيصية أوموجهة.

أولاً : قائمة مقابلة الذين لم يتخرجوا من الجامعة :

١ -اسم المتقدم.

٢ - العنوان.

٣ - رقم التليفون   رقم الفاكس   عنوان البريد الالكترونى

٤ - المنصب   القسم

٥ - اسم من يجرى المقابلة الشخصية   التاريخ

٦ - ما هى آخر مرحلة دراسية تم الحصولعليها؟

٧ - لماذا قررت عدم إتمام التعليم الجامعى؟

٨ - ما هى الدرجات التى حصلت عليها؟

٩ - أى الأنشطة بخلاف المناهج الدراسية كنت تشارك فيها؟

١٠ - أخبرنى عن المناصب التى عملت بها؟

١١ - كم عدد ساعات العمل بالأسبوع؟

١٢ - ما هى الخطوات التى قمت بها لاكتساب تعليم إضافى منذ ترك المدرسة؟

١٣ - ما هو التدريب الذى تلقيته فى المدرسة الثانوية أو أى مدرسة أخرى ساعدك فى مستقبلك المهنى؟

١٤ - ما هى الوظيفة الرئيسية التى عملت بها بعد ترك المدرسة الثانوية؟

١٥ - كيف ساعدك ذلك فى عملك الحالى؟

ثانيًا : قائمة مقابلة الذين حصلوا على قدر من التعليم الجامعى :

١ -اسم المتقدم.

٢ - العنوان.

٣- رقم التليفون رقم الفاكس عنوان البريد الالكترونى

٤- المنصب القسم

٥- اسم من يجرى المقابلة الشخصية التاريخ

٦- قد تخرجت من كلية ( ) لماذا اخترت هذه الكلية؟

٧- ما هو تخصصك؟ لماذا اخترته؟

٨- ما هو تقدير التخرج؟

٩- ما هى المواد التى درستها فى الكلية ولم تشعر أنها مفيدة؟ ولماذا؟

١٠- ما هى الأنشطة التى مارستها أثناء الدراسة بالجامعة؟ ولماذا كان دورك بها؟

١١- كيف حصلت على التمويل الخاص بالدراسة؟

١٢- هل كنت تعمل أثناء مرحلة التعليم الثانوى أو الجامعى؟ كم ساعة فى الأسبوع؟

١٣- هل كنت تعمل فى العطلات الصيفية؟ ما هو نوع العمل؟

١٤- هل كانت خططك المهنية أثناء التعليم الجامعى؟

١٥- إذا كانت خططك اختلفت الآن؟ متى غيرت أسلوب تفكيرك؟ ولماذا؟

١٦- ما هو التعليم الإضافى الذى تلقيته منذ التخرج من الجامعة؟

١٧- كيف استفدت من التعليم الجامعى؟

١٨- فى حالة عدم اكمال مرحلة التعليم الجامعى. متى تركت الدراسة بالجامعة؟ لماذا؟ هل تنوى مواصلة الدراسة؟ إذا كان الأمر كذلك. ما هى خططك؟

١٩- ما هى أهم وظيفة توليتها بعد التخرج؟

٢٠- كيف شكل ذلك فى مستقبلك المهنى؟

ثالثًا: قائمة مقابلة من ترك التعليم منذ خمس سنوات الجامعى / الثانوى:

١-اسم المتقدم.

٢- العنوان.

٣- رقم التليفون رقم الفاكس عنوان البريد الالكترونى

٤- المنصب القسم

٥- اسم من يجرى المقابلة الشخصية التاريخ

٦- ماهى الشهادة الدراسية التى ساعدتك فى النجاح فى مستقبلك؟

٧- ما هى الدورات التى اشتركت فيها مؤخرًا؟ إذا كانت مرتبطة بالعمل، كيف تطبقها على عملك؟

٨- ماذا تفعل الآن لمواصلة التعرف على الجديد فى مجالك؟

٩- ما هى خطط الحالية لمواصلة التعرف على الجديد فى مجالك؟

١٠- بخلاف البرامج المتعلقة بالعمل. ماذا ستفعل لمزيد من التطوير؟

١١- ما هى المجلات التى تقرأها بانتظام؟

١٢- ما هى الكتب التى قرأتها مؤخرا؟

رابعًا: أسئلة عامة لكل الوظائف:

١-أوضحت فى طلب التوظيف أنك عملت بـ «اسم الشركة». هل مازلت تعمل هناك؟ متى كنت تعمل هناك؟

٢- صف مهام عملك ومسئولياتك فى كل منصب عملت به فى هذه الشركة؟

٣- ماذا أعجبك فى هذه الوظيفة؟ مميزاتها ماهى؟

٤- ما الذى يزعجك من هذه الوظيفة؟ عيوبها ما هى؟

٥- ما هو أكبر أنجاز حققته أثناء العمل فى هذا المنصب؟

٦- تكلم عن بعض الاحباطات فى هذا العمل؟

٧- تكلم عن التقدم الذى حققته فى الشركة؟

٨- إذا كان الإنجاز كبير. اسأل من يرجع إليه الفضل فى هذا التقدم؟ إذا كان إنجاز عادل أسأل هل أنت راضى عن هذا التقدم؟ إذا كانت الإجابة لا. اسأل كيف حاولت التغلب على ذلك؟

٩- ماهى الخبرة التى اكتسبتها من العمل فى هذا المكان؟

١٠- لماذا تركت العمل؟ أو لماذا تريد ترك العمل؟

خامسًا: أسئلة غير ملموسة تصلح لكل الوظائف:

١- ما الذى تبحث عنه وغير موجود فى وظيفتك الحالية؟

٢- تكلم عن أهدافك المهنية. على المدى الطويل، وعلى المدى القصير؟

٣- كيف ترضى إحدى الوظائف فى شركتك طموحك المهنى؟

٤- ما هى الأهداف التى حددتها فى الوظائف الأخرى أو المدرسة؟ ماذا فعلت لتحقيقها؟ ماذا كانت النتائج؟

٥- ما هى معايير النجاح من وجهه نظرك؟

٦- ما هى العامل التى أدت إلى نجاحك؟

٧- ما هى العوامل التى أعاقتك عن التقدم بدرجة أسرع؟

٨- إذا كان لديك فرصة البدء من جديد ما هى التغييرات التى ستقوم بها فى حياتك المهنية؟

٩- ما هى الجوانب الأكثر أهمية فى العمل بالنسبة لك؟

١٠- اذكر أحد رؤسائك الذين تحترمهم؟ صف أسلوب ادارته؟ صف أحد رؤسائك الأقل تأثير فيك؟

١١- ما الذى جاملك بشأنه الرؤساء؟ وما الذى انتقدوك بشأنه؟

١٢- تكلم عن بعض المشكلات المهمة التى واجهتها؟ كيف تغلبت عليها؟

١٣- إذا تم تعيينك فى هذه الوظيفة ما الذى يمكنك القيام به كى تكون مؤثر فى هذا الموقع؟

١٤- ما هى المجالات التى يمكننا مساعدتك فيها كى تصبح أكثر انتاجا؟

ملحوظة مهمة جدا:

١- لا تقع فى خطأ قراءة الأسئلة الموجودة فى المقابلة الشخصية ذات الإطار كما لو كنت تقرأ استجواب. اطرح الأسئلة فى نبرة حوارية وقم بإعادة الصياغة عند الضرورة لوضع السؤال فى سياق الحديث.

٢- أضف إلى ذلك أقرأ مواصفات الوظيفة بعناية تناول مهام الوظيفة مع رئيس القسم أو رئيس المجموعة. ضع أسئلة تمكنك من الحصول على البيانات اللازمة لتحديد ما إذا كان المتقدم هو الأفضل لهذا المكان؟

كيفية بدء المقابلة الشخصية:

١- لا يجيب المتقدم المتوتر بشكل كامل عن الأسئلة يجب أن يوفر من يجرى المقابلة الشخصية جو من الراحة للمتقدم كى يحصل على أفضل الإجابات. خصص جزء من الوقت لهذا الغرض حتى لو كانت المقابلة محدودة الوقت.

٢- الشعور بالألفة:

أ-تقدم وقم بتحية الشخص. يكون من الأفضل الذهاب إلى الردهة الخارجية لمقابلة المتقدم بدلا من إرسال السكرتيرة لإحضاره لك. قدم نفسك له واصطحبه للغرفة المخصصة لإجراء المقابلة.

ب- عند تحية المتقدم خاطبه باسمه بالكامل. عند استخدام الأسم الأول والأخير للمتقدم مع تقديم نفسك. بذلك تكون قد ساويت بينكما. فإذا وضعت أحد الألقاب قبل اسمك وخاطبت المتقدم باسمه فقط يبدو الوضع أنك تتعالى عليه.

جـ- أن أفضل ما تخاطب به المتقدم هو اسمه.

د – لا تبدأ بأسئلة «ما الذى يجعلك تعتقد أنك مناسب لهذه الوظيفة» أو «لماذا تم فصلك من وظيفتك السابقة؟»

إرشادات عامة للمقابلة:

١ – تعد كيفية صياغة السؤال مهمة. اختر كلماتك بعناية.

٢- لا توجه أسئلة يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا.

٣- لا تحاول الإجابة بالنيابة عن المتقدم.

٤- لا توجه أسئلة غير مرتبطة بأهدافك.

٥- وجه أسئلة تقود إلى الحصول على معلومات عن خبرة المتقدم.

٦- يعتبر توجيه الأسئلة التى تبدأ بـ ما أو متى أو من أو لماذا أو أين، من أفضل الطرق للحصول على البيانات كاملة.

٧- تزويد المتقدم بمعلومات عن الشركة والوظيفة التى يريد العمل بها. ترتفع فرصة حصولك على من تريد بتقديم صورة وانطباع جيد عن الشركة للمتقدم أثناء المقابلة الشخصية.

٨- يسمح الكثير من الممتحنين للمتقدم بطرح بعض الأسئلة عن الوظيفة والشركة عند مرحلة معينة من المقابلة.

٩- إنهاء المقابلة، بمجرد الحصول على البيانات اللازمة، واخبار المتقدم عن طبيعة العمل ولديه الفرصة عن طرق ما يريد من أسئلة ، يمكنك عند هذا الحد إنهاء المقابلة الشخصية.

الاختيار من بين أكثر من متقدم جيد

جدول الاختيار النهائى

مواصفات الوظيفة	المتقدم الأول الاسم	المتقدم الثانى الاسم	المتقدم الثالث الاسم	المتقدم الرابع الاسم
١ -المؤهل الدراسى ٢ - الخبرة ٣- العوامل الشخصية ٤ - عوامل أخرى				

غالبا ما يكون المتقدمون متقاربين فى مؤهلاتهم الخاصة بالوظيفة، يجب أن تختار من بينهم . الآن يكون الأمر متروكا لحكمك.

نموذج ملخص المقابلة الشخصية

١-المتقدم.... التاريخ

٢- الوظيفة المتقدم لها اسم الممتحن

٣- مكونات الوظيفة

٤- خلفية المتقدم تقييم المؤهلات

٥- المهام ....

٦- المسئوليات ....

٧- المهارات المطلوبة ....

٨- المؤهل الدراسى المطلوب ....

٩- أنواع محددة ....

١٠- الإنجاز العلمى ....

١١- عوامل أخرى متعلقة بالوظيفة ....

١٢- عوامل شخصية: ....

أ- تعليقات ....

ب- تقييم المؤهلات ....

١٣- التقدم فى المستقبل المهنى ....

١٤- الإنجازات ....

١٥- عوامل معنوية ....

أ- المظهر ....

ب- الدافع ....

جـ- الاستقرار ....

د – القيادة ....

١٦- الإبداع ....

الحصول على المعلومات من المرجع . المقصود التأكد من صحةالبيانات من الشركة السابق العمل بها أو المتروكة

ورقة عمل التليفون الخاصة بالمرجع

١ -اسم المتقدم

٢- الوظيفة المتقدم لها القسم

٣- الشركة التى تم الاتصال بها

٤- الشخص الذى تم التحدث معه وظيفته

٥- المقدمة المقترحة: أهلا يحدثك (الاسم) من (اسم الشركة) متقدم إلينا أحد الموظفين السابقين لديكم (اسم المتقدم) ونريد تعيينه فى وظيفة (اسم الوظيفة) أنى مقدر أنك مشغول لكنى سآخذ من وقتك دقائق بسيطة للتأكد من بعض المعلومات الخاصة به.

١ -ذكر (اسم المتقدم) أنه/ أنها كان يعمل لديكم بدءا من (تاريخ التعيين) وحتى تاريخ (المغادرة). هل هذا صحيح؟ (إذا لم تطابق الإجابة ما يوجد لديك قم بتصحيح التواريخ).

٢- ذكر أن مرتبه كان فى الشهر، هل هذا صحيح؟ إذا لم يكن الأمر كذلك ضع الرقم الصحيح .

٣- ذكر أن عمله كان يتضمن: (اذكر بعض الأنشطة الرئيسية الموجودة فى السيرة الذاتية واطلب الوظيفة الملاحظات الخاصة بالمقابلة) هل هذا صحيح؟

٤- هل يمكنك اختيارى ببعض الأنشطة الأخرى التى كان يقوم بها المتقدم؟

٥- أى من هذه الأنشطة كان يقوم على خير وجه؟

٦- اذكر الأسئلة الإضافية المرتبطة بمواصفات الوظيفة أو جوانب أخرى فى سابقة أعمال المتقدم تريد السؤال عنها.

٧- فى أى من هذه الأنشطة كان يحتاج إلى دعم إضافى؟

٨- ما هى الإنجازات التى حققها أثناء فترة عمله؟

٩- ما هو التقدم الذى حققه فى الفترة التى قضاها فى العمل بالشركة فى ضوء المسئوليات الإضافية الموكلة له الترقيات والزيادة فى الراتب؟

١٠- كيف استطاع (اسم المتقدم) التأقلم مع زملائه؟

١١- هل يمكنك التعليق على الآتى:

- الحضور.
- الاعتماد على الذات.
- القدرة على تحمل المسئولية.
- قابلية التقدم.
- درجة الإشراف المطلوبة.
- السلوك العام.

١٢- لماذا ترك العمل لديكم؟

١٣- إذا كان لديكم مكان شاغر بالشركة لشخص ما سابقة أعمال (اسم المتقدم) هل كنت ستفكر فيه بالنسبة لهذه الوظيفة؟

١٤- هل يوجد ما ترى إخبارى به فيما يتعلق بـ (اسم المتقدم) كى نتخذ قرار التعيين؟

١٥- ملاحظات وتعليقات:

١-اسم القائم بعملية التأكد　　　　　　التاريخ

- ماذا تفعل إذا علمت أن الشخص الذى نتحدث معه يخفى شيء عنك؟ ماذا لو شعرت من نبرة صوته أنه متردد فى أخبارك بالإجابات؟ ربما تشعر بنوع منعدم الوضع الذى يخبرك أنك لا تحصل على الإجابة الكاملة، كيف ستتضرف الآن؟
- هناك طريقة واحدة لمعالجة هذا الموقف: السيد/　　　　　　، اقدر لك هذا الوقت الذى تقضيه فى الحديث عن (اسم المتقدم). أن الوظيفة المعروضة لدينا مهمة جدا للشركة ولا يمكننا المخاطرة

بتعيين شخص غير موثوق فى قدراته. هل توجد مشكلات محددة ربما نصادفها عند تعيين (اسم المتقدم)؟ إليك طريقة أخرى «يحتاج (اسم المتقدم) إلى تدريب خاص بهذه الوظيفة هل يمكن تحديد أى المجالات التى يجب علينا أن نوليها عناية خاصة؟ من خلال الأسئلة التى تحصل عليها يمكنك الحصول على بعض المعلومات عن نقاط ضعف المتقدم.

- أحيانا الشركات لا تخبر أحد عن موظفيها بعد تركها لهم وذلك خوفا من مقاضاتهم بتهمة التشهير، عند سؤال أى صاحب عمل عن موظفيه السابقين فإنه يقدم قدر ضئيل من البيانات أقل من المعلومات الأساسية، تواريخ التعيين، عنوان الوظيفة.

أنواع الاختبارات

١-الاختبارات النفسية والشخصية

٢- اختبارات القدرات الذهنية

٣-اختبارات سرعة الإستجابة

٤- اختبارات تقييم الإتجاهات

√ اختبار القيادة والسيطرة

√ اختبارالثقة بالنفس

√ اختبار القدرة على اكتشاف الاختلافات وإدراك العلاقات

√ اختبارالقدرة على الإبتكار والتخيل

التمارين والحالات العملية

التمرين الأول: القيادة والسيطرة:

ضع علامة √ أو × أمام العبارات التالية:

السؤال	نعم	لا
١- هل يصعب عليك أن تقول «لا» عندما يطلب منك أحد أن تفعل شيئًا تكون غير مقتنع به؟		
٢- هل تتجنب المواجهات حتى إذا كنت تعتقد أنك على حق؟		
٣- هل تطيع الأوامر دون اقتناع؟		
٤- هل تعتذر كثيرًا بسبب وبدون سبب؟		
٥- إذا سخر أحد منك فهل تتجنب مواجهته؟		
٦- هل تحاول أن تساير الموضة فى ملابسك دائمًا رغم عدم اقتناعك بها؟		
٧- هل تخشى توجيه المخطئ؟		
٨- هل توجه ملاحظا أو إرشادات قاسية للآخرين إذا أخطئوا تجاهك؟		
٩- هل تصاب بالضيق والملل من بطء الفهم؟		
١٠- هل تحب أن يستمع لك الآخرون؟		
١١- هل تستطيع أن تنهر الآخرين إذا أخطئوا؟		
١٢- هل يمكنك أن تعارض بعض الآراء التى يعلنها الآخرون ولا تتماشى مع ما تقتنع به؟		
١٣- إذا قصر أحد المرءوسين فى أداء عمل فهل تخبره بأنك غير راضٍ عن هذا العمل؟		

تابع التمرين الأول: القيادة والسيطرة:

السؤال	نعم	لا
١٤- هل تخشى التغيير في رأيك إذا اكتشفت أن به خطأ؟		
١٥- هل تصف نفسك بأنك «مؤثر فى الآخرين»؟		
١٦- هل تكره أن تهزم فى ساحة النقاش والجدل؟		
١٧- هل يقوم الآخرون باتخاذ معظم القرارت الهامة التى تخصك بدلاً منك؟		
١٨- هل تتجنب أن تكون موضع اهتمام الآخرين؟		
١٩- هل ترتدى الملابس المناسبة لإثارة الانتباه والاحترام؟		
٢٠- هل يصعب عليك التكيف مع الآخرين؟		

التحليل وحساب الدرجات

١- نعم ١	لا ٠	١١- نعم ٠	لا ١
٢- نعم ١	لا ٠	١٢- نعم ٠	لا ١
٣- نعم ١	لا ٠	١٣- نعم ٠	لا ١
٤- نعم ١	لا ٠	١٤- نعم ٠	لا ١
٥- نعم ١	لا ٠	١٥- نعم ٠	لا ١
٦- نعم ١	لا ٠	١٦- نعم ٠	لا ١
٧- نعم ١	لا ٠	١٧- نعم ١	لا ٠
٨- نعم ٠	لا ١	١٨- نعم ١	لا ٠
٩- نعم ٠	لا ١	١٩- نعم ٠	لا ١
١٠- نعم ٠	لا ١	٢٠- نعم ١	لا ٠

المجموع =

- إذا كان درجاتك من ١٤ إلى ٢٠ فأنت تميل إلى التبعية لا القيادة، وتفضل أن يوجهك الآخرون وأن يخبرك دائمًا بما تفعل على أن تعطى أنت التعليمات وعند الأزمات تفضل أن يتحمل شخص آخر المسئولية.
- إذا كانت درجاتك من ٧ إلى ١٣ فأنت شخصية قيادية، يمكنك الأخذ بزمام الأمور وتحمل المسئولية وتشعر بالسعادة عند إعطاء التعليمات للآخرين،وعمومًا، قد لا تكون عندك هذه النزعة التى تجعل منك زعيمًا حقيقيًا.
- إذا كانت درجاتك ٦ فأقل فأنت حقًا قد خُلقت لتقود؛ لأنك تتمتع بشخصية قوية وصفات الزعامة، وتشعر بعدم الإرتياح إذا اضطررت لتلقى الأوامر فقط، ولم تمنح السلطة والقدرة على التأثير (فأنت شخصية قيادية قوية).

التمرين الثانى : الثقة بالنفس :

ضع علامة √ أو × أمام العبارات التالية:

السؤال	نعم	لا
١ - عندما تتخذ قرارًا، فهل تتمسك به مادمت مقتنعًا بسلامته؟		
٢ - أتخجل من معارضة المخطئ؟		
٣ - أتغيِّر الرأى الذى تعتقد بصحته مادام يخالف رأى الآخرين؟		
٤ - هل تعتقد أنك متميز وسط أقرانك؟		
٥ - إذا وجدت معاملة سيئة فى أحد المحال، فهل تشكو إلى المدير؟		
٦ - هل تتنازل غالبًا عن آرائك؟		
٧ - هل تغير ما تعتقد أنه صحيح إذا انتقدك الآخرون؟		
٨ - هل تميل إلى الاحتفاظ بآرائك لنفسك؟		
٩ - هل تجد صعوبة فى تصديق الآخرين عندما يقولون عنك أشياء طيبة؟		
١٠ - هل تشعر دائمًا بأنك أقل من الآخرين من حولك؟		
١١ - هل أنت راضٍ عن نفسك؟		
١٢ - هل تعتقد أنك تستطيع إنجاز الأشياء كغيرك وليس أقل؟		
١٣ - إذا ذهبت إلى حفل كبير فهل تصاب بالحرج الشديد؟		
١٤ - هل أنت شخصية محبوبة؟		
١٥ - هل تستطيع أن تصف نفسك بأنك شخصية جذابة؟		
١٦ - هل تعتقد أن عندك روح الدعابة والمرح؟		

تابع التمرين الثانى: الثقة بالنفس:

السؤال	نعم	لا
١٧- هل أنت متميز فى عملك؟		
١٨- هل تعتقد أن ذوقك فى الملابس رفيع؟		
١٩- هل تكون متماسكًا عند الأزمات؟		
٢٠- هل تجيد العمل فى جماعة وتحسن التعامل مع الآخرين؟		
٢١- هل تصف نفسك بأنك إنسان أقل من العادى؟		
٢٢- هل تتمنى دائمًا لو أنك تشبه شخصًا آخر؟		
٢٣- هل تشعر دائمًا بالغيرة من مواهب وقدرات الآخرين؟		
٢٤ هل تتجنب عادة عمل الأشياء التى قد تضايق الآخرين حتى إذا كنت تحبها وتقتنع بها؟		
٢٥- هل تهاجم الآخرين دائمًا؟		
٢٦- هل تقضى الكثير من حياتك فى عمل أشياء لا تحبها؟		
٢٧- هل تدع الآخرين يديرون شئون حياتك بدلاً منك؟		
٢٨- هل تعتقد أن مواطن قوتك أكثر من مواطن ضعفك؟		
٢٩- هل تعتذر كثيرًا بسبب ودون سبب؟		
٣٠- هل تقلق كثيرًا إذا تسببت فى مضايقة المخطئ؟		
٣١- هل تتمنى دائمًا لو كانت لك مواهب ومهارات أكثر؟		
٣٢- هل تحتاج لسؤال الآخرين النصيحة باستمرار؟		

تابع التمرين الثانى : الثقة بالنفس :

السؤال	نعم	لا
٣٣- هل تنتظر أن يبدأك الآخرون بإذابة الجليد والتعرف إليك فى الحفلات دائمًا.		
٣٤- هل تجد سهولة فى بدء الحديث مع الآخرين؟		
٣٥- هل تعتقد أن شخصيتك قوية؟		
٣٦- هل أنت قائد متمكن؟		
٣٧- هل لك تأثير على الآخرين؟		
٣٨- هل أنت جذاب بالنسبة للجنس الآخر؟		
٣٩- هل تحسن التصرف فى المواقف المختلفة؟		
٤٠- هل تسأل الآخرين رأيهم دائمًا قبل الإقدام على أى عمل؟		

التحليل وحساب الدرجات

١- نعم ١	لا ٠	٢١- نعم ٠	لا ١
٢- نعم ١	لا ١	٢٢- نعم ٠	لا ١
٣- نعم ١	لا ١	٢٣- نعم ٠	لا ١
٤- نعم ١	لا ٠	٢٤- نعم ٠	لا ١
٥- نعم ١	لا ٠	٢٥- نعم ٠	لا ١
٦- نعم ١	لا ١	٢٦- نعم ٠	لا ١
٧- نعم ١	لا ١	٢٧- نعم ٠	لا ١
٨- نعم ٠	لا ١	٢٨- نعم ١	لا ٠
٩- نعم ٠	لا ١	٢٩- نعم ٠	لا ١
١٠- نعم ٠	لا ١	٣٠- نعم ٠	لا ١
١١- نعم ٠	لا ٠	٣١- نعم ٠	لا ١
١٢- نعم ٠	لا ٠	٣٢- نعم ٠	لا ١
١٣- نعم ٠	لا ١	٣٣- نعم ٠	لا ١
١٤- نعم ٠	لا ٠	٣٤- نعم ١	لا ٠
١٥- نعم ٠	لا ٠	٣٥- نعم ١	لا ٠
١٦- نعم ٠	لا ٠	٣٦- نعم ١	لا ٠
١٧- نعم ١	لا ٠	٣٧- نعم ١	لا ٠
١٨- نعم ١	لا ٠	٣٨- نعم ١	لا ٠
١٩- نعم ٠	لا ٠	٣٩- نعم ١	لا ٠
٢٠- نعم ١	لا ٠	٤٠- نعم ٠	لا ١

المجموع =

- إذا كان درجاتك من ٢٥ إلى ٤٠ فأنت تثق فى نفسك كثيرًا؛ لأنك تعلم

قدراتك جيدًا وتعرف مواطن ضعفك وقوتك.

- إذا كانت درجاتك من ١٢ إلى ٢٤ فأنت على قدر معقول من الثقة ولكن لا يزال عندك بعض الشكوك وربما كنت فى حاجة إلى زيادة الثقة بنفسك قليلاً.
- إذا كانت درجاتك ١١ فأقل فأنت لا تثق فى نفسك تمامًا ولا تعرف لنفسك قدرًا وعندك إحساس بالدونية والنقص نابع من تفكيرك المستمر وتركيزك الدائم على نقاط الضعف فى شخصيتك.

التمرين الثالث: القدرة على اكتشاف الاختلافات وإدراك العلاقات:

وتتباين قدرة الأشخاص على إدراك أوجه التشابه بين الأشياء والمواقف المختلفة، فما ينبطبق على موقف قد ينطبق أيضًا على مواقف أخرى، وهو ما يشارك إليه بالقدرة على التعميم، كما يختلف بالقدرة على إدراك العلاقات ومدى السرعة فى الحفظ، فضلاً عن اختلاف الأفراد وتباينهم فيما يتعلق بالأبداع والابتكار وإدراك العلاقات والاستعداد الحسابى ..إلخ.

أمثلة:

المثال الأول: قم بالعملية الحسابية التالية شفاهة:

١- اضرب ١٩ × ١٩

٢- اضرب ٢١ × ٢١

٣- اجمع ٢١ + ٤٦ + ٩

٤- اجمع ١٢٧ + ١١ + ٨٨

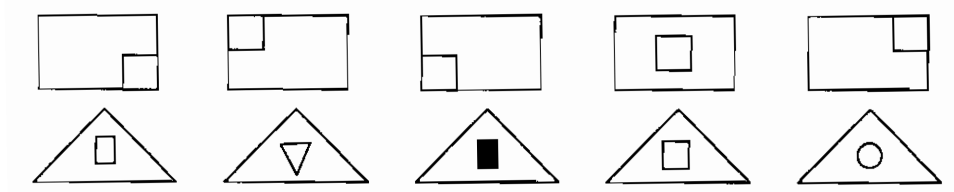
٥- اقسم ٢٤٣ ÷ ٣

٦- اقسم ٨٠١ ÷ ٩

المثال الثانى: أكمل مايلى:

١	٢	٣
١	٣	٥
٢	٤	٨

المثال الثالث: ما الشكل المخالف فيمايلى:



المثال الرابع: ضع خطًا تحت كلمتين ممايلى بينهما علاقة:

١- صورة قطار نار بنزين ماء كهرباء

٢- ٧ ٨١ ٤٤ ٢٤ ١٩

٣- صوت طيار برق سيارة أمطار

٤- حذاء سماء قبعة قلم أزرق

المثال الخامس: رتب الكلمات التالية لتكون جملة مفهومة:

١- استيقظ، الجرس، إلى، متأخرًا، الطفل، المدرسة، ووصل،بعد

٢- دراسة، خطابًا، ابنه، حتى، كتب، ينصحه، الجهد، ينجح، فى، الأب، فيه، ببذل، إلى...

المثال السادس: كرر هذه الأرقام شفاهة وبنفس الترتيب:

٢٢ ، ١١٥ ، ٧٧ ، ٦ ، ٤

١٥٠ ، ١٧ ، ٢٤ ، ٦٩ ، ٦٨ ، ١٠٩

١٦٥ ، ٣٨ ، ٧٨ ، ١٣ ، ٢٤ ، ٩ ، ٣٣

المثال السابع: اذكر الأرقام التالية بطريقة عكسية:

٢٤ ، ٩٥ ، ١٨ ، ٥٣

٧٦ ، ٥ ، ٢٤ ، ١٨٠ ، ٩٨

٤٥ ، ٢ ، ١٣٠ ، ٢٥ ، ٨٦ ، ٧٧

المثال الثامن: أكمل الجمل الآتية لتصبح جملا مفيدة بوضع كلمات فى الفراغ:

١-............. مصر فى .... أكتوبر .... وأستردت .... الحبيبة.

٢-............. القطار .... ساعة عن .... فضاعت مصالح ....

٣-............. الحيوان فى منطقة .... وتعد من أكبر .... العالمية.

المثال التاسع: ما عكس الكلمات التالية:

أملس، شفيق، انبساط، متردد، شائع، طموح.

المثال العاشر: ما مرادف الكلمات التالية...؟

قانع، بخيل، سهل، متنبئ، كثيف، ميسور.

المثال الحادى عشر: الطلاقة اللفظية مثل:

(أ) يذكر الباحث كلمة معينة ويبرد المبحوث بمرادفها بسرعة فى زمن محدد.

(ب) يــذكر المبحوث أكبر عدد مــن أسمــاء الطيور أو الفاكهة والعملاء فى دقيقتين.

المثال الثانى عشر: يذكر المبحوث أوجه الشبه بين شيئين يبدوان مختلفين:

- مثل الضوء والنار (كل منهما يضىء).
- مثل المياه والزيت (كل منهما سائل).
- مثل السيارة والطائرة (كلتاهما وسيلة انتقال).
- مثل الحجر والخشب (كل منهما صلب).
- مثل النعامة والنسر (كل منهما طائرة).
- مثل التمساح والنسر (كل منهما يضع بيضًا).

المثال الثالث عشر: إعادة ترتيب الأشكال والصور،وعلى المبحوث أن يرتبها بسرعة (فى توقيت محدد) ليكون قصة مفهومة:

المثال الرابع عشر:

استكمال الأشكال والصور، استكمال أحد أربطة الحذاء، أو ظل رجل فى الشمس، أو أصابع اليد، أو الأذن اليسرى.. إلخ.

المثال الخامس عشر:

استكمال المكعبات لتكون شكلاً يماثل ما يراه.

المثال السادس عشر:

القدرة على التصور البصرى المكانى:

يعرض عدد من الأوضاع لإحدى اليدين، وعلى المبحوث أن يكتشف ما إذا كانت كل منهما يمنى أم يسرى، بعد أن يمعن فى التصور.

المثال السابع عشر:

اختبار الذكاء المصور:

ويهدف هذا الاختبار إلى قياس القدرة على إدراك التشابه والاختلاف حيث تعرض مجموعات من الصور على المبحوث وعليه أن يكتشف الشكل المخالف منها.







التمرين الرابع: القدرة على الابتكار والتخيل:

بأن يستخدم المبحوث رسم الدائرة ◯

لأكبر عدد من الاستخدامات فى زمن قدره $\frac{1}{2}$ ٣ دقيقة، مثل (ساعة، شمس، نظارة، طبق، كرة، فنجان....).

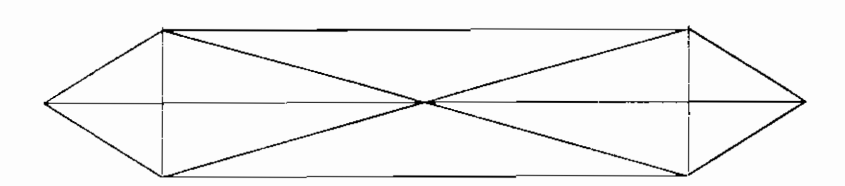
أقل من:

٥	ضعيف
٦-١٤	متوسط
١٥-٢١	جيد
٢٢-٣٢	جيد جدًا
٣٣-......	ممتاز

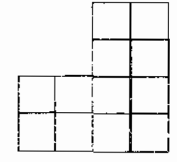
المثال الأول: استخدام المثلث ثم المربع لأكبر عدد من الاستخدامات فى زمن قدره $\frac{1}{2}$ ٣ دقيقة لكل منهما.

المثال الثانى: الرسوم التصويرية.

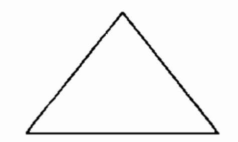
١- أن يرسم المبحوث الشكل التالى دون رفع القلم من مكانه ودون إعادته مرة ثانية على خط مرسوم وذلك فى زمن قدره ٤ دقائق.

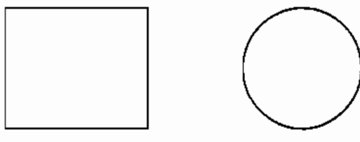


٢- أن يقسم المبحوث الشكل التالى (ثلاثة مربعات متساوية الأضلاع) إلى أربعة أشكال متجانسة تمامًا (مساحة وشكلا).

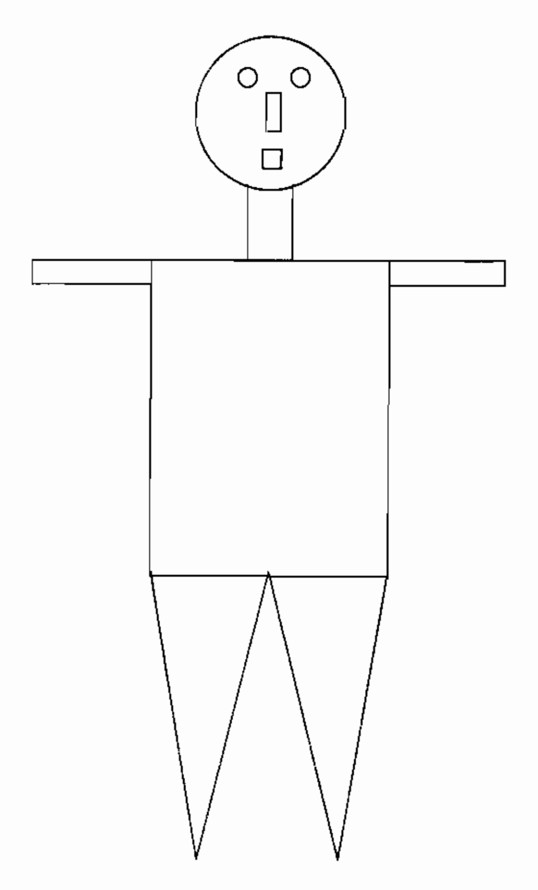


المثال الثالث:





يستخدم المبحوث الأشكال السابقة فى رسم شخص كخطوط خارجية له دون تفاصيل دقيقة.



الفصل السادس

السكرتارية

وتنظيم الوقت لرجال الأعمال

برنامج تدريبى لتنظيم الوقت لرجال الأعمال

«برنامج تنظيم الوقت لرئيس مجلس إدارة شركة

"ever grow"

Program of "Make Every Minute Count"

السكرتارية وتنظيم الوقت لرجال الأعمال

الهدف من هذا البرنامج:

١-يساعدك فى معرفة كيف تستخدم الوقت الآن؟

٢-يجعلك عالما بمقدار الوقت الذى تسيطر عليه؟

٣- يعلمك كيف تستخدم الوقت الذى تسيطرعليه الاستخدام الأمثل؟

٤- يساعدك أن تتعامل مع الوقت الذى لا تسيطر عليه تعاملا أكثر كفاءة؟

٥- يسمح لك أن تستخدم الوقت بالطريقة التى تختارها (عمل أولعب أو راحة)؟

كيف تسيطر أو تتحكم فى استخدام الوقت:

١-حدد المسئوليات والأولويات والأهداف.

٢- أحذف الأنشطة غير الضرورية أوغير الملائمة.

٣- أعهد بالعمل إلى الآخرين قدر المستطاع.

٤- رتب لاستخدامك للوقت للأحداث غير المتوقعة.

٥- خصص بعض الوقت للأحداث غير المتوقعة.

٦- احذف وقلل من عدد الأشياء التى تشتت انتباهك قدر المستطاع.

٧- استخدم الوقت الذى تكون فيه طاقاتك فى أحسن حالاتها الاستخدام الأمثل.

قائمة أسئلة تقييم الذات

حدد البنود التى تنطبق عليك:

١ - اعلم الوقت الذى تكون فيه طاقاتى فى ذروتها.

٢ - لقد عدلت من الروتين اليومى للاستفادة من طاقتى عندما تكون فى ذروتها.

٣ - لقت قمت بكتابة موجز لمسئولياتى.

٤ - لقد حددت فى قائمة أهدافى فى الشهور الثلاثة القادمة.

٥ - لقد وضعت ترتيبا لأولويات استخدامى للوقت.

٦ - لقد قمت بحذف كل المهام غير الضرورية وغير الملائمة.

٧ - لقد حسنت من طريقتى فى التعامل مع المسائل الروتينية.

٨ - أعهد بالعمل إلى أشخاص آخرين عندما يكون ذلك ممكنا ومنطقيا.

٩ - أقوم بوضع خطة لما أود أن انجزه كل أسبوع.

١٠ - أقوم بإعداد قائمة يومية بالأشياء التى يجب أن تنجز.

١١ - دائما ما أترك بعض الوقت لما هو غير متوقع كل يوم.

١٢ - أدرك أننى أستطيع القيام بكل شيء وأنه لابد لى من اختيار أفضل البدائل.

١ - الأهداف قصيرة الأجل:

هى الأشياء التى يجب عملها هذا الأسبوع:

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥-

٦-

٧-

٢- الأهداف طويلة الأجل:

هى الأشياء التى يجب عملها خلال ثلاثة أشهر:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

٦-

٧-

٨-

٩-

١٠-

١١-

١٢-

- **الوسائل المساعدة فى التخطيط طويل الأجل**

١-ورقة عمل خاصة بمهام العمل.

٢- رسم بيانى بالمراحل المهمة فى المشروع.

٣- رسم توضيحى تستخدم فيه تقنية استعراض وتقييم البرامج.

- **ورقة عمل خاصة بمهام المشروع**

١-الهدف:

١-

٢-

٣-

خطوات العمل	تاريخ الانتهاء من المهمة	التكاليف		المسئول عن إتمام العمل
		مال	وقت	
١-				
٢-				
٣-				
٤-				
٥-				
٦-				
٧-				
٨-				
٩-				
١٠-				

- **التدريب على عمل رسم بيانى بالمراحل المهمة بمشروع اختر مشروعا وقم بالتدريب على رسم بيانى بالمراحل المهمة فيه**

الهدف:

١-

٢-

٣-

خطوات العمل مع تقدير الوقت::

١- ٦-

٢- ٧-

٣- ٨-

٤- ٩-

٥- ١٠-

خطوات العمل

١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			

٣١ مايو ١٥ مايو ١ مايو ١٥ أبريل ١ أبريل

١ - أهمية هذا الرسم فى أنه يقدم درجة أعلى من الدقة فى عملية التخطيط.

٢- يبين الفترة الزمنية ويمكن إضافة الوقت التقديرى والحقيقى لمعرفة الفرق فى التقديرين فى الخطط الآتية.

ورقة عمل للتخطيط الأسبوعى

خاصة بالأسبوع

الهدف:

١-

٢-

٣-

الأنشطة	الأولويات	الوقت المقدر	اليوم المحدد
	أ ب جـ		

إليك جدول الاجتماعات المواعيد

المهام التى يجب تنفيذها

١- على ترتيب السفر.

٢- حضور جلسات استعراض الميزانية فى العاشرة صباحا.

٣- اتمام عروض المرتبات.

٤- حجز قاعة مؤتمرات ليوم الأربعاء.

٥- الاتصال بمندوب تأمين.

٦- حجز ميعاد لدى طبيب الأسنان.

٧-

٨-

٩-

ورقة عمل للتخطيط اليومى

المهام التى يجب تنفيذها   **التاريخ**

مهام يجب إتمامها	تم الإنتهاء من هذه المهمة	بعض المواعيد يجب الإلتزام بها
		الساعة السابعة الساعة الثامنة الساعة التاسعة الساعة العاشرة الساعة الحادية عشرة الساعة الثانية عشرة

مكالمات تليفونية يجب القيام بها		
	الساعة الواحدة الساعة الثانية الساعة الثالثة تم لانتهاء من هذه المهام	

مكالمات تليفونية يجب القيام بها		
	الساعة الرابعة الساعة الخامسة الساعة السادسة الساعة السابعة	

تم الإنتهاء من هذه المهام

ورقة الإعداد للمؤتمر

تم أول بإدخال أسماء هؤلاء الذين تتحدث معهم مرارا. وبعد ذلك عندما تتذكر أن هناك نقطة ما تحتاج أن تناقشها. دونها تحت اسم هذا الشخص. وعندما يجي المؤتمر رتب بنود القائمة حسب الأولوية.

الاسم	الاسم	الاسم
١-دون الملاحظات المهمة فقط	١-	١-
٢-	٢-	٢-
٣-	٣-	٣-

الاسم	الاسم	الاسم
١-	١-	١-
٢-	٢-	٢-
٣-	٣-	٣-

الاسم	الاسم	الاسم
١-	١-	١-
٢-	٢-	٢-
٣-	٣-	٣-

أمثلة الأسباب الشائعة لضياع الوقت

الأسباب المتعلقة بالشخص نفسه	الأسباب المتعلقة بالبيئة المحيطة
١ -عدم التنظيم	١ -الزوار
٢ - التسويف	٢ - المكالمات التليفونية
٣- عدم القدرة على الرفض وقول لا	٣- البريد غير المهم
٤ - أسباب أخرى	٤ - انتظار أحد الأشخاص
أ- اللغو	٥ - الاجتماعات غير المفيدة
ب- الرغبة فى عمل بعض الأشياء غير الضرورية بدقة	٦- الأزمات
	٧- أسباب أخرى
	٨- المحادثات فى أثناء تناول القهوة
	٩- عمل التقارير التى لا يتم استخدامها.

كيف تستطيع القضاء على مشكلة التسويف فى العمل؟

١ -ضع موعدا نهائيا لاتمام هذه المهمة والتزم به.

٢ - ضع لنفسك نظام مكافآت على سبيل المثال. عند الإنتهاء من العمل سوف اكافئ نفسى بوجبة شهية أو تقول مثلا أنك لن تغادر حتى تنتهى من هذه المهمة.

٣- نسق مع شخص آخر (زميل فى العمل أو سكرتيرة.....) واتفق معه أن يتابع تقدمك فى العمل وأداء المهام المكلف بها والتى تريد أن تؤجلها.

٤ - أبدأ بعمل المهام الأصعب وغير المرغوب فيها أولا. وذلك حتى تتمكن من الإنتهاء مبكرا قبل أن يداهمك الوقت.

١ -كيف تقول لا للأشياء وترفض بعض الأمور.

- وبصفة عامة، لا ينطوى قول «لا» على الإساءة واحدى الطرق لتجنب ذلك هو عرض البديل. فبدلا من قول نعم دائما، جرب بعض الإجابات التالية:

١- من الممكن أن أقوم بذلك ولكن قد تؤخر ذلك عمل ما أقوم به الآن؟

- هل هذا العمل الذى تريدنى القيام به على قدر أعلى من الأهمية؟

٢- أنه ليسعدنى أن أقوم بذلك من أجل. غير أنى لا أستطيع البدء فيه قبل أن انتهى من المهمة التى بين يدى. وسيكون هذا....

٣- يؤسفنى أنه ليس لدى أى وقت بأى أعمال جديدة سوف أوافيك تليفونيا عندما يكون لدى بعض وقت الفراغ.

٤- أقدر ثقتك الغالية فى شخص ولكن جدول أعمال مشغول جدا الآن. إنى جدا آسف.

٥- أنا آسف. لا أستطيع القيام بذلك . هل فكرت فى الإستعانة بـ ..؟

ما هى الأفكار المفيدة فى تنظيم الوقت الفعال؟

١-ضع الأهداف الأسبوعية فى قائمة ورتبها حسب الأولوية.

٢- ضع قائمة يومية بالمهام التى يجب تنفيذها وترتيبها حسب الأولوية.

٣- ركز اهتمامك الأساسى على رقم واحد فى قائمة الأولويات.

٤- تناول كل ورقة مرة واحدة لا أكثر.

٥- أطرح هذا السؤال باستمرار: ما أفضل استخدام للوقت فى الوقت الحاضر؟ أى ما أنسب الأشياء للقيام به الآن؟

- توفير الوقت عن طريق وسائل التقنية الحديثة.
- ضع تقييما لاستخدامك لأحدث الأجهزة الإلكترونية.

- **حدد الأشياء التى تقوم باستخدامها حاليا وضع علامة أمام تلك التى تريد أن تتحرى عنها لوجود إمكانية لاستخدامها**

١ - جهاز الرد على الرسائل.
٢ - البريد الصوتى.
٣ - الاتصال باستخدام جهاز المكبر الصوتى.
٤ - الاتصال التلقائى.
٥ - إرسال المكالمات.
٦ - جهاز الإستدعاء.
٧ - التليفون المحمول.
٨ - البريد الإلكترونى.
٩ - عقد الإجتماعات عن طريق التليفون.
١٠ - جهاز الفاكس.
١١ -عقد الاجتماعات عن بعد.
١٢ - عقد الاجتماعات المرئية عن بعد.
١٣ - جهاز الكمبيوتر المحمول.
١٤ - المودم.
١٥ - الماسح الضوئى.
١٦ - جهاز التعرف على الأصوات.
١٧ - جهاز كمبيوتر بحجم الكف.
١٨ - المنظم الإلكترونى.

- **س: ما رأيك فى الأجهزة التى توظفها لكى تحافظ لك على الوقت؟**

١ -

٢ -

- **إذا لم تكن تستخدم أحدث أنواع الأجهزة الإلكترونية. فماذا بوسعك أن تفعل لتغيير الموقف؟**

١ -

٢ -

٣ -

«قائمة المسافرين المحتوية على أفكار مفيدة لتوفير الوقت»

- استمارة استبيان

	نعم	لا
١ -هل هذه الرحلة ضرورية بالفعل؟	☐	☐
٢ - هل لديك أهداف مكتوبة أو جدول أعمال؟	☐	☐
٣- هل لديك مواعيد تم التأكيد عليها؟	☐	☐
٤ - هل قمت باختيار أفضل الطرق للسفر؟	☐	☐
٥- هل حجزت فى رحلة جوية تتجه مباشرة إلى وجهتك؟	☐	☐
٦- هل تجنبت السفر فى نهاية الأسبوع؟	☐	☐
٧- هل تجنبت السفر في الصباح الباكر؟	☐	☐
٨- هل يوجد معك التذاكر وجواز السفر؟	☐	☐
٩- هل أنت على علم بالرحلات التى تسبق والتى تلى الرحلة التى سوف تأخذها؟	☐	☐
١٠ - هل تستطيع حمل كل حقائبك؟	☐	☐
١١ - هل فكرت فى أفضل وسيلة للنقل للانتقال برا؟	☐	☐
١٢ - هل حجزت فى أكثر الفنادق ملائمة لمطالبك؟	☐	☐
١٣ - هل لديك ما يكفى من العمل لتكون مشغولا طول الوقت؟	☐	☐
١٤ - هل لديك المعدت التى قد تكون فى حاجة إليها؟	☐	☐
١٥ - هل اعلمت كل الأشخاص بالترتيبات التى وضعتها للسفر؟	☐	☐

سجل زمنى يومى

أيام الأسبوع: السبت الأحد الاثنين الثلاثاء الأربعاء الخميس   التاريخ

الوقت	النشاط	التعليقات
٧,٠٠		
٧,٣٠		
٨,٠٠		
٨,٣٠		
٩,٠٠		
٩,٣٠		
١٠,٠٠		
١٠,٣٠		
١١,٠٠		
١١,٣٠		
١٢,٠٠		
١٢,٣٠		
١,٠٠		
١,٣٠		
٢,٠٠		
٢,٣٠		
٣,٠٠		
٣,٣٠		
٤,٠٠		
٤,٣٠		
٥,٠٠		
٥,٣٠		

هل كان هذا اليوم: ١- .... يوم عادى؟   التعليقات

٢- .... أكثر ازدحاما؟

٣- .... أقل ازدحاما؟

استبيان تحليل الوقت

١ -ما هو الوقت الذى تكون فيه قمة النشاط؟ ومتى يقل؟ ولماذا؟

٢- ما الذى يحول بينك وبين استغلال الوقت بكفاءة؟

- مثل «انتظار شيء ما أو البحث عن شيء ما أو وجود من يقاطعك فى أثناء العمل... إلخ؟

٣- ما الأشياء التى تقوم بعملها وربما فى غير ضرورية؟

- (مارس حريتك فى التعبير حيث أن هذه القائمة سوف تستخدم كمرحلة فيما بعد).

٤- ما الأشياء التى تقوم بعملها وربما تكون فى غير محلها؟

- نشير مرة أخرى إلى أن هذه كلها تمثل احتمالات لمزيد من الدقة؟

٥- أين توجد فرص رفع مستوى كفاءتك؟

٦- فى أى المناسبات تسمح أن يتخلى بند تحقيق المتعة أحد المهام الأخرى التى تتقدمه فى الأولوية؟

٧- ما الأنشطة التى لا تساهم فى تحقيق أى من أهدافك؟ وكيف تستطيع تغيير ذلك؟

٨- فى المتوسط ما نسبة الوقت الذى تكون فيه منتجا من وقت العمل، ينبغى أن تكون أمينا، ما رد فعلك على هذا الرقم؟

نموذج التخطيط لاستغلال الوقت استغلالا أفضل

١-حدد الهدف من تحسين استغلال الوقت؟

٢- حدد الفرص التى تستطيع من خلالها تحقيق أهدافك؟

٣- اختار الفرص التى تخطط لها، أضف الوقت المتوقع توفيرها، وقارن ذلك بالهدف الذى وضعته:

١- الفرصة ١

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة

٢-الفرصة ٢

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة

٣- الفرصة ٣

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة

٤- ضع قائمة بالأشخاص الذين يمكن أن تفوض إليهم السلطة؟

أ- المشـرف:	١-	٢-	٣-
ب-الزملاء:	١-	٢-	٣-
جـ- مجموعة العمل:	١-	٢-	٣-

٥- تابع هذه العملية خلال ثلاثين يوما، وكرر الخطوات التى لم تؤت نتائجها المتوقعة؟

ملاحظات:

استبيان مدى التقدم فى تنظيم الوقت عند رجال الأعمال

١ -هل لديك قائمة أهداف مكتوبة بوضوع.

٢- هل تخطط وتضع جدولا زمنيا لوقتك على أساس يومى أسبوعى؟

٣- هل يوجد فترات طويلة من الوقت الذى لا يتم مقاطعتك فيه عندما تحتاج لذلك؟

٤- هل علمت على تقليل الأزمات المتكررة فى عملك؟

٥- هل ترفض المكالمات الهاتفية عندما تكون فى نشاط ما؟

٦- هل تقوم باستغلال وقت السفر والانتظار بكفاءة.

٧- هل تقوم بتفويض من يقوم عنك بالعمل متى كان ذلك ممكنا؟

٨- هل تمنع مجموعة العمل لديك من اتخاذ القرارات؟

٩- هل تفكر أن ما تعمله له علاقة بما تحاول تحقيقه أم لا؟

١٠- هل قمت بالقضاء على أسباب ضياع الوقت خلال الأسبوع الماضى؟

١١- هل تشعر بالسيطرة على وقتك؟

١٢- هل قمت بتنظيم مكتبك وترتيب الفوضى التى تبدو عليها؟

١٣- هل قللت من الوقت الضائع فى الاجتماعات أو منعته نهائيا؟

١٤- هل تغلبت على ميلك للتسويف؟

١٥- هل تقوم بأداء العمل بناء على ترتيب الأولويات؟

١٦- هل تقاوم إغراء الإنخراط فى الأنشطة غير المنتجة؟

١٧- هل تتحكم فى الجدول الزمنى الذى يسمح للآخرين بانتظارك؟

١٨- هل تستطيع الإلتزام بالمواعيد النهائية؟

١٩- هل تستطيع تحديد المهام القليلة التى يترتب عليها الجانب الأكبر من نتائجك؟

٢٠- هل ترى أنك أكثر تنظيما وإن مقدار ما تحققه أكثر منذ ستة أسابيع؟

٢١- هل استطعت تقليل كمية الوقت الذى تعطيه فى أعمال روتينية؟

٢٢- هل تتحكم بفاعلية فى أسباب مقاطعتك وفى الأشخاص الذى يزورونك دون ميعاد سابق؟

٢٣- هل أصبحت لك القدرة على قول لا؟

٢٤- هل تتابع كل ما هو حديث من خلال قراءاتك؟

٢٥- هل تترك وقتا كافيًا لرفع مستوى كفاءتك؟ وللدراسة وخدمة المجتمع علاوة على الوقت الذى تقضيه مع الأسرة؟

نعم لا

المجموع =

كم عدد الإجابات =

- ينبغى تكرار هذا الاستبيان كل ثلاثة أشهر لأن العادات القديمة ربما لا يتكرر حدوثها.



الفصل السابع

تحديد مستوى الأداء والجَوْدَة

الفصل السابع

تحديــد مستوى الأداء والجَوْدَة

Japanese Model at Work to get ISO

"How to beat your competitors?"

١- تعريف تحديد مستوى الأداء:

أ- المعيار الذى يتم قياس الأشياء وفقا له.

ب-النقطة التى يتوصل إليها البحث والتى يمكن الاستعانة بها على أنها أحد المصادر التى يمكن الرجوع إليها.

جـ- يهتم تحديد مستوى الأداء بالتقييم المستمرلأفضل الأساليب التى تتبعها الشركة خلال عقد المقارنات على المستوى الداخلى وعلى المستوى الخارجى وإليك بعض الخصائص المشتركة التى ذكرت فى معظم هذه التعريفات.

١ - مصدر يمكن الرجوع إليه ومعيار للقياس.

٢ - دراسة للعمليات الداخلية الرئيسية.

٣- المقارنة مع المؤسسات الأخرى.

٤ - عملية إدخال التعديلات بصورة مستمرة.

٥ - أن تصبح الأفضل.

يرتبط وجود أسلوب تحديد مستوى الأداء بالتحليل الدقيق للكيفية التى تقوم بواسطتها مؤسستك بأداء ما تقوم به من عمل وكيف تستطيع أن تضع إضافة جديدة على:

١ - المواد الخام.

٢- على الأفكار التى تتعلق بمجال العمل.

٣- وكيف تتواءم مع احتياجات السوق؟

٤- وكيف تستطيع فى النهاية أن تجعل المنتج أو الخدمة تصل إلى يد العميل؟

- **أساليب تحديد مستوى الأداء:**

١ - التحديد الداخلى لمستوى الأداء.

٢ - التحديد التنافسى لمستوى الأداء.

٣- التحديد الوظيفى (غير التنافسى) لمستوى الأداء.

٤ - التحديد العمومى لمستوى الأداء.

أولاً: التحديد الداخلى لمستوى الأداء: يتناول الآتى:

١ -ماهى أكثر الإجراءات نجاحا داخل الشركة؟

٢ - ما السبب وراء نجاح هذه الإجراءات.

٣- ما العمليات التى من الممكن أن تفيد فى الفروع الأخرى؟

٤ - ما الإجراءات التى تفشل فى القيام بها؟

٥- ما السبب وراء هذا الفشل؟

٦- ما السبب الذى يجعلنا نستمر في القيام بهذه الإجراءات على الرغم من فشلها؟

ثانيًا: التحديد التنافسى لمستوى الأداء

ومن أمثلة الأسباب التى من الممكن أن تكون قد ساهمت فى تحقيق النجاح لمنافسك السياسات التى يتبعونها فى التعاملات النقدية أو تعيين الموظفين أوخدمة العملاء أو نظم توصيل المنتجات.

- وبالطبع فإن كل واحدة من هذه العمليات لها ما يرتبط بها من تكاليف وسيكون عليك أن تقرر إذا ما كان هناك أى جدوى ستعود على شركات حال تطبيقك لسياسات منافسيك أم لا.
- أن ما يفيدك بحق هو أتباع السياسات التى تتواءم مع شركتك وتستطيع من خلالها تحقيق التقدم في مجال المنافسة حتى وإن كنت تعلم بالفعل أن سياسات المنافسين تختلف عن سياستك.
- وأسواق مثلا على ذلك ما قامت به شركة حيث قامت الشركة باتباع السياسة الخطأ في التوقيت. وذلك عند قيامها بانتاج الحاسبات الكبيرة بدلا من العمل فى إنتاج الحاسبات الشخصية وترتب على ذلك خروج العديد من صغار المنافسين من مجال المنافسة وذلك لأنهم لم يظنوا أن أفضل شركة فى السوق من الممكن – حتى ولو مؤقتا – أن ترتب أحد الأخطاء.

ثالثًا: التحديد الوظيفى (غير التنافسى لمستوى الأداء):

١ - الاختيار التالى أمامك هو أن تنظر إلى سياسات الشركات لا تنافسك ولكنها تتبع نفس سياسات مشابهة للسياسات التى تتبعها شركتك فى تنفيذ عملياتها.

- وبتدقيق النظر نجد أن هذه الشركات تتبع بعض السياسات فى تنفيذ عملياتها التى لا يمكن أن تتضح لأحد إلا بعد القيام بالبحث والتحرى عنها.
- مثال: حالات توزيع الأموال بالتليفون فى شركات السياحة وتحديد الأسعار بالنسبة لشركات النقل البرى.

رابعًا: التحديد العمومى لمستوى الأداء:

أن تقوم باتباع أفضل الشركات التى تتمتع بسمعة طيبة ومتميزة بشأن تنفيذ أسلوبها فى العمل على الرغم بأنها لا تنتمى إلى نفس مجال عملك والتى يمكن مقارنتها فى الوقت ذاته بما تقوم به من عمليات.

ملحوظة هامة:

لتحديد مستوى الأداء الجيد لشركتك أسأل نفسك والمديرين الذين يعملون معك بعض الأسئلة مثل:

١ - ما الخطأ فيما تقوم به من عمل؟

٢ -كيف يمكن تأديته بشكل أفضل؟

٣ - هل سيمنحنا هذا إضافة جديدة عن منافسينا؟

٤ - هل سيمكن لقوة العمل أن تتغير؟

٥ - ما التكلفة التى يتطلبها القيام بهذا العمل؟

٦ - ما الداعى للقيام بتحديد مستوى الأداء على أى حال؟

بوَصْفِك المسئول عن تحديد مستوى الأداء:

سيكون عليك أن تشرح لزملائك وباقى أعضاء فريق العمل الأسباب التى تستدعى القيام بمثل هذا التغير الكبير فى القواعد التى تسير المؤسسة وفقا لها.

س: ما المقصود بـ Shukko؟

Shokko أنه المفهوم اليابانى لانتداب الموظفين.

فى اليابان لا يتم الاكتفاء بحث بعض الموظفين على دراسة العمليات الداخلية للمؤسسات التى يعملون بها. بل يتم تشجيعهم على الإفادة من العمليات الداخلية للشركات الأخرى سواء المنافسة لهم فى نفس المجال أو بعض الشركات الأخرى وذلك من خلال القيام بانتدابات خاصة للموظفين ومن فوائد هذا الأسلوب النقل السريع لأفضل الخبرات والتقنيات التكنولوجية يطلق على هذا الأسلوب أحيانا السياحة الصناعية يعمل أسلوب تحديد مستوى الأداء فى هذه الحالة على دراسة ومقارنة العمليات.

س : ما هى الأسباب الداعية إلى تحديد مستوى الأداء؟

١ -إيجاد الأختلاف.

- يمكن تحديد مستوى الأداء كمعيار داخلى للمنتج أو الخدمة مقارنة بها فى السوق من منتجات أو خدمات.

٢- وضع أفضل المقاييس الممكنة.

- إذا توافرت لديك المعلومات عن أفضل العمليات التى يتم تنفيذها فى مختلف المجالات فستزداد إمكانية زيادة القدرة على رفع معايير الجودة إلى أعلى مستوى.
- ففى بعض الأسواق يمكن عامل تقديم منتجات تتميز بقدر من الجودة يستطيع العميل أن يعتمد عليها أهم بكثير من عامل سعر المنتج.

٣- الإفادة من خبرات أفضل الشركات.

٤- تكوين نوع من التكامل بين الأفكار.

أمثلة للناجحون فى استخدام أسلوب تحديد مستوى الأداء :

١ - تستخدم شركة **Protcter & Gamble** نظام بحث يتكون من سبع نقاط من أجل مراقبة مدى نجاح العلاقات التجارية بين الشركة والعملاء. وبمرور الزمن نتج عن ذلك امتلاك الشركة لعملاء أوفياء يقومون بتزويد الشركة بالمعلومات عن المنافسين دون مقابل وبصورة دورية. بالإضافة إلى مساعدتهم الشركة على معرفة الأساليب التسويقية لمنافسيها.

٢ - **استطاعت شركة "texas Isntrument"** بمدينة Sherman بولاية Texas أن توفر ١٢,٠٠٠ دولار فى شهر من نفقات انتاج المنتجات واستعادة ٥٤,٠٠٠ دولار من رأس مال الشركة والاستثمارات التى تنفقها على تدريب الموظفين بالشركة. كل ذلك من خلال أسلوب تحديد مستوى الأداء فى التعامل مع مشكلة الروائح غيرالمقبولة للسوائل المستخدمة فى مصانع الشركة.

٣- تقوم شركة "ICL" بتحديد مستوى أداء ٢٠ شركة من الشركات المنافسة لها من حيث الأوضاع المالية والتكنولوجيا المستخدمة فى انتاج المنتجات. ثم يتم القيام بنشر هذه المعلومات على مستوى العاملين بالشركة حتى يمكن القيام بعمل التطويرات اللازمة على مستوى المؤسسة بالكامل.

أمثلة للناجحون فى استخدام أسلوب تحديد مستوى الأداء:

١-رضا العميل.

٢- تحديد النفقات.

٣- تقليل الوقت اللازم لبدء فى أحد المشروعات.

٤- تحسين مستوى التدريب.

٥- توصيل المنتجات للعميل فى الوقت المتفق عليه.

٦- جوة المنتج.

٧- صحة الفواتير.

٨- سرعة الخدمة .

٩- الإبتكار.

١٠- تحديد السعر وعملية الشراء.

١١- التعامل مع المواد الخام.

١٢- تحرير العقود.

من خلال:

١- متطلبات العميل.

١- مواكبة احتياجات السوق.

٢- مساعدة العميل.

٢- صافى الربح يمكن تحديد مستوى الأداء.

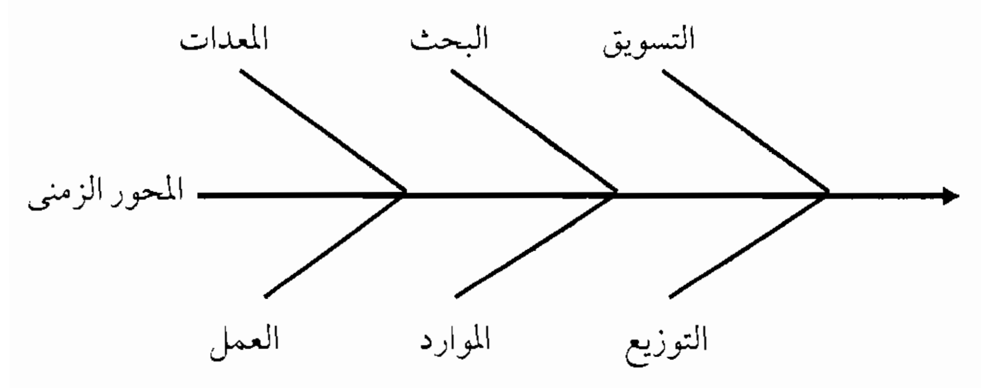
١- تخطيط الجوانب المالية.

٢- اكتساب الاصول المالية.

٣- مساعدة العميل.	٣- تكنولوجيا المعلومات.
٤- توصيل المنتجات.	٤- نظم الإدارة.
٥- الإنتاج/ التصنيع.	٥- العمليات المحاسبية.
٦- تخطيط النطاق الذى يتم فيه تقديم الخدمة.	٦- تحديد السعر.
٧- الإمداد والتموين.	٧- عمل الفواتير.
٨- تعيين الموظفين وإسناد المسئوليات إليهم.	٨ تحصيل الضرائب.
٩- البحث والتنمية.	٩- قيمة الأستئجار.

٤- تخطيط العمليات:

س: ما هو نموذج تحديد الأسباب والنتائج اليابانى؟



١-**يعد Kaorn Ishikawa** من أوائل من مارسوا أسلوب إدارة الجودة الكلية في اليابان. والشكل الذى ابتكره على هيئة السمكة بالحد الزمنى الضمنى الذى **يعد** معيار نجاح العملية. بعد الاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي.

٢- أوضح Ishikawa أن نسبة ٩٥٪ من المشاكل التى تظهر خلال العمليات من الممكن أن يتم حلها باستخدام الإحصائيات.

٣- وعليه يجب أن يراقب جميع العاملين مدى نجاح العملية. والمساهمة فى أى عمل يسهم فى انجاح العملية.

أولاً : جمع البيانات لعملية تحديد مستوى الأداء :

١-البيانات الداخلية.

٢- عندما تقوم بجمع البيانات الداخلية تحتاج إلى أن تدرك الاستخدامين اللذين يمكن أنت تقوم بتنظيف هذه البيانات داخلها. يساعدك الاستخدام الأول على تحديد معايير قياس نجاح العملية داخل الشركة. أما الثانى فهويساعدك على الحصول على البيانات اللازمة لإجراء المقارنات الخارجية فى المستقبل .

تتضمن القوائم المعقدة للمصادر الداخلية مايلى:

١-تكلفة المنتج.

٢- معدل الإنتاجية.

٣- حجم المخزون.

٤- معدل انجاز العمل وفق ما تحدد له من مواعيد.

٥- البضائع التالفة.

٦- عائدات العملاء.

٧- المواد المستخدمة.

٨- طلبات الإرتجاع.

٩- تدفق النقود.

١٠- الدفع المتاخر.

ثانيًا : قائمة العناصرالبسيطة مايلى :

١-تشكيلة المنتجات.

٢- تكاليف ما بعد البيع.

٣- التوصيل المباشر إلى العملاء.

٤- مدى رضا العميل.

٥- الملاحظات الإيجابية من جانب العملاء.

٦- دقة توقع معدل المبيعات.

٧- تطوير المنتج؟

٨- سمعة المؤسسات بين باقى المؤسسات.

٩- الأوراق الخاصة بالموظفين الذين تم الإستغناء عنهم.

ملاحظة :

من الممكن أن يهبط مستوى أداء الشركة التى لها سمعة التعامل الجيد مع توفير الجودة في منتجاتها وذلك لأن المحاسبين التابعين لهذه الشركة يتبعون سياسة شديدة جدا فى عملية جمع الديون التى يدين بها العملاء للشركة.

التحديد التنافسى لمستوى الأداء :

بعض الأمثلة لمصادر المعلومات عن المنافسين

١-المكتبات المتخصصة في المجالات التجارية.

٢- الندوات.

٣- خبراء الصناعة.

٤- المحلات المتخصصة فى مجال الأعمال.

٥- العملاء.

٦- الموردون.

٧- التقارير السنوية.

٨- الإحصائيات الحكومية.

٩- أبحاث النقابات.

١٠- الجمعيات المتخصصة.

١١- العاملون في قسم المبيعات فى المؤسسة.

١٢- الأكاديميون.

١٣- الملفات الإليكترونية.

١٤- سمسارة البورصة.

١٥- مراقبوا الصناعة.

١٦- منظموا الحركة.

محتويات عرض الشراكة بين الشركات:

- يجب أن تتوخى الحذر أثناء اختيار للشريك وما يمكن أن يقدمه لك.
- عليك أيضا أن تكون مستعدًا لإطلاعه على البيانات الخاصه بك.
- وعليك أن تغطى النقاط الآتية فى خطاباتك مع الشركة المشاركة لك.

١- نبذه مختصرة عن شركتك.

٢- الغرض من عملية الشراكة (تحديد مستوى أداء إحدى العمليات الحرجة).

٣- السبب وراء اختيارك لهذه المؤسسة كشريك لك.

٤- ما الذى يمكن أن تقدمه لهذه المؤسسة فى المقابل.

٥- العناصر التى ترغب فى دراستها لدى المؤسسة الأخرى.

٦- أعضاء فريق العمل الخاص بك.

٧- مدى زيارة (زيارات) موقع (للشركة المشاركة).

الزيارة الأولى لموقع العمل:

- فيها يسعى الطرقات إلى تحقيق أقصى استفادة من الفرصة المتاحة أمامهما وتجد هناك رغبة فى التعاون المتبادل بينهما.
- لذا تحتاج إلى الإجابة عن هذه الأسئلة.

١-كيف تنفذ هذه العملية.

٢- لماذا تقوم/ لا تقوم بهذه العملية؟

٣- ما الغرض من هذه العملية؟

٤- هل اعتقدت أن تنفذ هذه العملية بنفس هذا الأسلوب طوال الوقت؟

٥- ما السبب وراء تنفيذ هذه العملية بهذا الأسلوب؟

٦- هل تقوم شركات أخرى فى نفس المجال بأتباع هذا الأسلوب عند تنفيذ هذه العملية؟

٧- ما رأى الآخرين فى تنفيذ هذه العملية بهذا الأسلوب؟

٨- ما رأى الآخرين فى تنفيذ هذه العملية بهذا الأسلوب.

٩- هل يتم توثيق هذه العملية فى أى مراحل تنفيذها؟

١٠- إذا كان الأمر كذلك. هل يحدث هذافعلاً عمليا؟

١١- ما هو العنصر الرئيسى فى هذه العملية؟

بروتوكول تبادل المعلومات أثناء عملية تحديد مستوى الأداء؟

١-المعرفة والإلتزام بقواعد عملية تحديد مستوى الأداء؟

٢- المعرفة بأسس عملية تحديد مستوى الأداء وكيفية تنفيذها.

٣- تحديد العملية التى يتم تحديد مستوى أدائها. وتحديد مواضع الاختلاف بين الأداء والتعرف على أسلوب أداء الشركات الكبرى، واستكمال عمل تقييم ذاتى فعال.

٤- عمل استبيان وجدول أعمال للمقابلات، والسماح لكل طرف بالإطلاع على ما سبق أن قام به الطرف الآخر فى هذا الشأن.

٥- امتلاك السلطة التى تؤهله لعمل شراكة بشأن هذه المعلومات.

٦- العمل من خلال مضيف محدد والاتفاق المشترك على ترتيبات جدول العمل والاجتماعات.

٧- اتباع هذه القواعد خلال الزيارات الأولى.

٨- إعداد جدول عمل للاجتماعات بشكل سابق.

٩- كن متمسكا وصادقا وودودا ومتحمسا.

١٠- قم بتقديم كل الحاضرين وأشرح سبب وجودهم. التزم بجدول الأعمال، وابق التركيز على الموضوعات التى تتعلق بتحديد مستوى الأداء.

١١- استخدام لغة يكن للجميع فهمها.

١٢- لا تجعل أى فرد يطلع على المعلومات الخاصة بالشركة دون الحصول على تصريح سابق للقيام بذلك من السلطات المختصة لدى الطرفين.

١٣- اشرك الطرف الآخر فى المعلومات الخاصة بعملياتك إذا سألك هو عن ذلك واستفد من نتائج الدراسات المشتركة بينكما.

١٤- قم بالعرض بفكرة القيام زيارات تبادلية.

١٥- اختم الاجتماعات والزيارات وفق الوقت المحدد لها.

س: ما هى الأسباب وراء انهيار الشراكة بين اثنين؟

١-تضارب السياسات «الأساليب العامة لإدارة العمل».

٢- المعلومات غيرالكاملة أو غير الدقيقة عن مستوى الأداء.

٣- احتراف الإدارة.

٤- عامل الإرتياح لمثل هذا النوع من العلاقات.

٥- التوقعات غير السليمة للفوائد المتبادلة.

س: ما هى معايير قياس كفاءة موظف التليفونات؟

أ- المستقبل:

١-مدة المكالمة الاستفسارية.

٢- عدد المشكلات التى تم حلها.

٣- المدة التى يبقى الهاتف فيها متاحا لاستقبال المكالمات.

٤- مدى الإستفادة من النصيحة.

٥- الخدمات الإضافية المقدمة.

٦- الإدارة / توصيل البيانات.

٧- التقييم العام.

ب- المرسل:

١-عدد المكالمات.

٢- مكالمات المبيعات.

٣- متوسط مدة المكالمة.

٤- توزيع المكالمات بالقطاع.

٥- تكرار المتابعة.

٦- نجاح الغرض من المكالمة.

٧- التقييم العام.

س : ماهى الأخطاء التى تهدد متبنين أسلوب تحديد مستوى الأداء لأول مرة؟

١ -تهديدات تؤثر على نجاح تنفيذ العمليات الجديدة.

٢- نقص الالتزام الكامل.

٣- نقص الموارد (الأموال والقوى البشرية).

٤- النتائج غير الواضحة.

٥- البيانات غير الكافية.

٦- عدم القدرة على تحديد الإتجاه الذى يسير فيه أعضاء فريق العمل الذين يطبقون أسلوب تحديد مستوى الأداء.

٧- عدم قدرة باقى العاملين على تفهم مقتضيات الواقع الجديد.

٨- التشابه الكامل بين الشركاء فى عملية تحديد مستوى الأداء.

٩- عدم إتخاذ أية قرارات كرد فعل لتطبيق هذا الأسلوب الجديد.

١٠- تحديد مستوى أداء العديد من العمليات.

من الممكن أن تواجه كل تهديد من هذه التهديدات بخطة محدودة لكن هناك أسلوب واحد صارم إذا استطعت تطبيقة على أربع عناصر فسيمكنك أن تواجه كل هذه التهديدات وهى:

١ -الموافقة الاستراتيجية.

٢- انتقاء فريق العمل والتدريب.

٣- رئيس فريق عمل ناجح على دراية كاملة بأسلوب تحديد مستوى الأداء.

٤- محلل يستطيع تسجيل العمليات التى يتم تنفيذها فى محيط العمل بدقة.

٥- التخطيط.

٦- تواصل النتائج.

س: ما هى أفضل أساليب تحديد مستوى الأداء؟

س: من القادر على القيام بتحديد مستوى الأداء؟

كل شخص في مكانة قادر على تحديد مستوى الأداء:

١-خدمة العملاء.

٢- إدارة التكنولوجيا.

٣- التفويض.

٤- المورد.

٥- زمن الإعداد.

٦- المشتريات.

٧- التشغيل.

٨- التدريب.

٩- إدارة الإنتاج.

١٠- المبيعات.

١١- التحكم فى المخزون.

١٢- برنامج التسويق.

١٣- التصنيع.

١٤- الجودة وتطوير المنتج.

١٥- نظير الجودة.

١٦- جميع المواضيع والعمليات.

١٧- تقنية المنتج.

١٨- تطوير المنتج.

١٩- التخزين والتوزيع.

٢٠- المشتريات.

٢١- التصنيع.

٢٢- التحكم فى سعر الأسهم.

٢٣- تحديد مستوى الأداء بشكل عام.

٢٤- الابتكار.

٢٥- جميع الجوانب.

فى اليابان

kaizen : فلسفة التحسين المستمر

١- تعنى فلسفة kaizen التحسين المستمر الذى يمتد لكل فرد بدء من الإدارة العليا والمديرين إلى العمل.

٢- masaaki imai أحد الداعين إلى تطبيق فلسفة kaizen فى دول الغرب.

٣- ففى اليابانات تعنى كلمة kaizen التغير الجيد أو التحسين.

س : ما الفرق بين فلسفة Kaizen فى الغرب عن اليابان؟

١-تعتمد معظم الشركات الناجحة فى الغرب على دافع الحصول على الربح على المدى القصير نسبيا والناتج عن تغير محلى.

٢- تعتمد الشركات اليابانية على نظرية التحسين التدريجى عند تحديد كم المال الذى تنفقه كاستثمارات. إذا كانت هناك أية فكرة جديدة أو أية عملية مختلفة لا يمكن أن تأتى بهوامش ربح سريعة.

٣- فإن مجالات العمل فى الغرب تبتعد عن استثمار أموالها فى هذا المجال مفضلة على ذلك تغيرات مرحلية تعود بنتائجها سريعا.

س : وضح معالم فلسفة Kaizen؟

١- تشكل نظم الاقتراحات المبنية على أسس فلسفة Kaizen أحد العناصر الأساسية لنجاح المشروعات فى اليابان. يتم قياس أو تحديد مستوى أداء المشرفين وفق عدد الاقتراحات التى يقدمونها لتحسين مستوى أداء العمليات حسب ما يتلقونه من المعلومات من موظفيهم.

٢- تحتفظ الجمعية البريطانية لنظام الاقتراحات بسجلان عن متوسط عدد

الاقتراحات المقدمة من جانب الموظفين المشتركين فى هذا النظام داخل المملكة المتحدة.

٣- وفى أحد العوامل قدمت شركة "WH Smith" ما يقرب من ٢٥٥١ فكرة تلقتها من ٣٤,٠٥٢ موظف - كما قدمت شركة Abbey National ما يقرب من ١٣٥٧ فكرة تلقتها من ٧١,٠٠٠ موظف خلال نفس الفترة .

٤- تقدم شركة TOYOTA اليابانية ١,٥ مليون اقتراح سنويا ويتم تطبيق نحو ٩٥٪ من هذه الاقتراحات بشكل أو بآخر.

يمكن تعليل هذا الاختلاف من خلال الحقيقة القائلة بأن وظيفة كل فرد ترتبط بأحد عناصر فلسفة بدءا من رئيس مجلس الإدارة وحتى أصغر الموظفين.

أن أكثر من حوالى ٥٠٪ من أوقات المديرين فى اليابان يقضونها فى محاولة إضفاء التحسين على العمليات التى يقومون بها.

ملحوظة :

إذا اثبت أن أحد الأفكار قد تساعد التحسين من مستوى الأداء، فإنه يتم اتبعها وفى هذه الحالة. فإن الفضل ينسب لفريق العمل كله من نوع من التقدير الخاص لصاحب الفكرة من الأساس.

- **فلسفة Kaizen والفاقد:**

يعد الفاقد هوأحد أهم الموضوعات التى تقوم بفلسفة بالتركيز على معالجتها. أن وصول المكونات اللازمة لاحدى العمليات التصنيعية فى التوقيت المناسب يعنى الحرص على تقليل نسبة الفاقد. لكن: ما المقصود بالفاقد تحديدًا هنا؟

١-تضخم الإنتاج.

٢- زمن الإنتاج.

٣- وحدات النقل.

٤- زمن العملية.

٥- مراقبة حركة الأسهم.

٦- الحركة المادية للأسهم.

٧- استبدال الأسهم ذات السعر المنخفض.

س: ما هى أواجه الاختلاف بين الشرق والغرب فى الإدارة؟

- يعد أسلوب الإدارة هو أحد أهم معالم الاختلاف بين الشرق والغرب فى مجال الأعمال ففى الوقت الذى تجد فيه معظم المديرين اليابانين يشجعون سياسة الباب المفتوح مع وجود الاتصال المباشر بين قيادات الإدارة وبين فريق العمل.
- تجد أن من النادر فى الغرب انتشار مثل هذه الأساليب (بالرغم من قدرة الغرب على التعلم بسرعة).
- أن المديرين فى الغرب يفضلون أن يأتى الموظف فى ميعاد محدد إلى مكتبه (بصرف النظر عن التزاماته) من أجل أن يتلقى التعليمات وأن يتصرف وفق سياسة معينة.
- يتحدد مستوى أداء المديرين فى اليابان وفق قدارتهم على إدخال التحسين على العمليات المسئولين عن تنفيذها فى مجال العمل بينها يتم تحديد مستوى الأداء فى الغرب بمدى قدرتهم على الحفاظ على سير العمليات فى نظام.

س: ما المقصود بالمفهوم اليابانى Warusa Kagen :

- فى اليابان مفهوم Warusa Kagen يعنى أن يتم تعليم الموظفين التنبؤ بالعمليات التى من المحتمل أن يسوء مستوى ادائها وذلك قبل وصول

العملية إلى هذه المرحلة بفترة طويلة. حتى لا تتفاقم المشكلات الصغيرة وتصبح فى المشكلات الكبيرة.

- يعمل المديرون على تشجيع الموظفين على الحديث معهم عن الأشياء التى يرون أنه لا يتم القيام بها على الوجه الأمثل ومثل هذا الموقف هو بالفعل أحد المواقف الجيدة طالما أنه يمكن قياسة والتعديل فيه.
- فى الغرب هناك الكثير من العمليات التى تعانى من مشكلات والتى لا يعلم أحد عنها شيئًا لفترات قد تصل إلى أعوام. وذلك للاعتقاد السائد بأن مثل هذه المشكلات هى مشكلات صغيرة غير جديرة بالاهتمام. وبمرور الزمن تنمو هذه العوائق لتصبح مشكلات كبيرة كان يمكن تجنبها إذا كان قد تم استخدام مفاهيم تواصلية أكثر انفتاحا.
- يعد مفهوم Warusa Kagen بين الأقسام أو الأقسام حيث تتم ملاحظة العوائق التى تقف فى طريق تنفيذ العمليات فى المؤسسات (التسويق مقابل المبيعات) والبحث مثابل التسويق والتوزيع مقابل التمويل) مـــن أكثر المواضع التـى تظهـــر فيها جدوى استخدام مثل هذا المفهوم، لكن عدم التنسيق أو التعاون بـــين الأقسام يقف حائلا أمام تطبيق هذا المفهوم بشكل كامل.

محاور فلسفة Kaizen اليابانية:

١ - الاستفسارات الخمسة 5 whys .

٢ -المفاهيم الخمسة (الإنسان – الآلة – المادة الخام – الطريقة – المعيار).

٣- الأفكار الخمسة (تقويم – ترتيب الأشياء – ينظف – المحافظة على نظافة الفرد- الحفاظ على النظام).

٤ - العناصر الثلاثة (الفاقد – النقص – الفرق).

١-أولا: الاستفسارات الخمسة:

إذا كان هناك هبوط فى مستوى أداء أحد أجزاء العملية. أو لاحظ أنت ذلك. فستحتاج إلى أن تطرح خمسة استفسارات وفى كل مرة تقوم بتوسع دائرة البحث.

أن آلة عمل القوة لا تنتج ماء ساخنا.

١-لماذا؟

- لأن صلاحية العنصر المسئول عن تسخين الماء تنتهى بعد تسخين ٥٠,٠٠٠ فنجان.

٢-لماذا؟

- لأن اسعاد المواد المستخدمة فى صنع عناصرتسحين المياه التى تبقى فترات أصول، باهظة الثمن.

٣- لماذا؟

- لأننا لا نملك سعر تكلفة التكنولوجيا اللازمة لتصنيعها هنا.

٤- لماذا؟

- لأن أجور العمالة مرتفعة للغاية.

ثانيًا: المفاهيم الخمسة:

تعتبر المفاهيم الخمسة عن الإنسان والآلة والمادة الخام، والطريقة والمعيار – يتيح كل مفهوم الفرصة أمام طرح عشرة أسئلة عن عناصر العملية لنرى أن كان يمكن إدخال التحسينات عليها أم لا.

- وعلى سبيل المثال: إليك طريقة تنفيذ العملية.

١- هل هى آمنة؟

٢-هل هى فعالة؟

٣- هل معيار نجاح العملية معيار عادل؟

٤- هل إطار العمل من العوامل التى تؤثر على نجاح العملية؟

٥- هل الإعداد مناسب؟

٦- كيف تتوافق هذه العملية مع باقى العمليات؟

٧- هل تقدم جودة مناسبة؟

٨- هل توجد عناصر إضاءة وتهوية مناسبة؟

٩- هل يمكن تعليم هذه الطريقة بسهولة إلى الآخرين؟

١٠- هل يمكن تحسين معيار نجاح العملية؟

ثالثًا : الأفكار الخمسة : مأخوذة عن خمس كلمات يابانية :

١ - Seiri تقويم

- إعداد الآلة/ العملية والتخلص من الأدوات غير الضرورية.

٢ - setion ترتيب الأشياء.

- يجب وضع الأدوات فى أماكنها الصحيحة وفق تتابع خطوات العملية حتى لا يتم إهدار أى وقت فى البحث عن المعدات أثناء تنفيذ العملية.

٣- seiso ينظف.

- تنظيف مكان العمل قبل البدء فى تنفيذ المهام وأثناء العمل.

٤ - seiketsu المحافظة على نظافة الفرد.

- أن كونك نظيفا أو مرتبا يدعم وجود موقف فعال تجاه العملية.

٥ - shitsuke الحفاظ على النظام.

- يجب الإلتزام بجميع الإجراءات. لأن الالتزام باتباع الإجراءات هو أحد

أفضل الأساليب الحالية للقيام بالعمل (مالم يوجد أية دواعى لإدخال بعض التحسينات من منظور فلسفة .

تعليق عام:

فى الواضح أن بعض هذه الأفكار معروفة فى مجال الصناعة. وعليك أنت أن تحاول تطبيقها على مستوى الوظائف الإدارية. وستجد أنها بنتائج فعالة. كما منا يقوم بعمل مكالمات هاتفية دون أن يكون مستعدًا جيدًا لها. سواء بإعداد البيانات الصحيحة أو توقع الإجابات المحتملة أن تصدر عن الطرف الآخر.

رابعًا: العناصر الثلاثة:

ترمز العناصر الثلاثة إلى الفاقد والنقص والفرق. وبالنسبة للعديد من مجالات العمل التى ترتبط بعملية الصناعة، فإن قوائم مراجعة هذه العناصر الثلاثة تعد أحد العوامل الفعالة التى تساعد على الاستفادة من مفهوم "Warsua Kagen" .

المورد	الفاقد	النقص	الفرق
١ - القوى البشرية	√	×	√
٢ - التقنية	√	√	√
٣- الطريقة	×	√	×
٤ - الزمن	×	√	×
٥ - التسهيلات	×	×	√
٦ - مرشدات الأدوات	√	√	×
٧- المواد	√	√	√
٨- حجم الإنتاج	×	√	×
٩- المخزون	×	×	√
١٠ - المكان	√	×	×
١١ - طريقة التفكير	√	√	×

- يمكنك باستخدام قائمة المراجعة هذه أن تعد تقييما فعالا للعمليات وتقوم بتحديد الطريقة التى يمكن أن تساعدك على أن تجعل المتخصصين أو أعضاء فرق العمل يتخذون خطوات تصحيحية.

مزايا فلسفة "Kaizen" :

١- يكفل اتباع فلسفة Kaizen بعض تخصيص جزء من الأموال لدعمهم للكثير من المؤسسات فى الغرب أحداث طفرات هائلة فى معدلات الإنتاج بل لقد أصبح شيئًا عاديًا أن ترى المؤسسات التى تتبع فلسفة Kaizen للمرة الأولى تحقق معدلات زيادة بنسب تتراوح بين ٣٠٪ إلى ٥٠٪.

٢- تضمن فلسفة Kaizen تحقيق أكبر قدر ممكن من المصلحة العامة. ذلك لأنها تجعل الموظفين يشتركون مع الإدارة فى التخطيط للعمل.

٣- ومن العناصر الأساسية فى فلسفة Kaizen مكافأة الموظفين على المجهودات التى يبذلونها وليس وفق النتائج فقط وتدريب كل فرد على استخدام الأسلوب الاستفسارى الذى تحدثنا عنه فى هذا الفصل من أجل تحسين مستوى أداء كل عملية فى مجال العمل بشكل مستمر.

الفوائد الحقيقية لفلسفة "Kaizen" :

١-أن كل فرد سيتعامل مع الموضوعات الحيوية بسرعة أكبر.

٢- زيادة التأكيد على ضرورة التخطيط وزيادة الاهتمام بالعمل.

٣- يحل الاهتمام بمستوى أداء العملية ومستوى الجودة محل الاهتمام بالتكلفة والنتائج.

٤- أن يتم تركيز المجهودات على العناصر الأساسية.

٥- مشاركة الجميع فى التخطيط للعمل.

إدارة الجودة

إدارة الجودة: هو عبارة عن مجموعة الأساليب التى حين يتم تطبيقها تؤدى إلى وجود معيار ثابت للمنتج أو الخدمة يلائم العميل. يرتبط هذا المفهوم بثلاثة عناصر:

١- الإدارة.

٢- العملية.

٣- خدمة العملاء.

١- يتعلق موضوع إرتباط الجودة بسلوك الإدارة بعده موضوعات أخرى مثل:

- العمل الجماعى والمعدات والتعليم السريع والتقدير والتواصل والمشاركة.
- دور الإدارة فى هذا المواضع هو التأكيد على ضرورة الوفاء باحتياجات العميل (الداخلية والخارجية). وتكوين نوع من التعاون بين فرق العمل وبين الأقسام من أجل اتباع نظم قياس يساعد على تقييم العمل وفق مستوى الأداء ومستوى جودة المنتج.

٢- وأسلوب إدارة الجودة يتعلق بإدارة العملية وتحليلها ونظم حماية العمل وتقليل التكلفة والإهدار وكل العناصر الأخرى فى سلسلة إضافة قيمة جديدة للمنتج تجعل إحدى المؤسسات تتميز عن باقى المؤسسات.

٣- ارتباط أسلوب الجودة بالعميل، مثل الأبحاث التى تجرى من أجل معرفة الأشياء التى تجعل العميل راضى عن المؤسسة وقواعد تقديم الخدمات والوفاء بالاحتياجات والتقارير المستمرة عن ردود أفعال العملاء تجاه المنتجات أو الخدمات.

س : ماهى الأدوات لتحسين مستوى الجودة؟

حدد ست أدوات لتحسين مستوى الجودة:

١ - مهارات بناء العلاقات الإنسانية.

٢ - الأبحاث الإحصائية.

٣- العرض الإحصائى البسيط.

٤ - التحكم فى الإحصائيات.

٥ - الهندسة.

٦- الهندسية الصناعية.

Iso 9000 ومشتقاته

١ - قدمت منظمة International Standerds Organisation (iso) بعض معايير الجودة التى يمكن أن تطمح المؤسسات إلى تطبيقاتها.

٢- وفى عام ١٩٨٧ تم إنشاء خمس مستويات يمكن اتباعها كمرشد للمؤسسات من أجل الوصول إلى مستوى الجودة المنشودة.

ISO 9000 إرشادات عامة.

ISO 9001/2 تأسيس ضمان الجودة.

ISO 9003/4 نظم الجودة الكلية.

١ - وفى هذا الإطار، تعد سلسلة ISO 9000 من المساعدات العملية لبدء السعى من أجل تحقيق مستويات جودة.

٢- وفى الحقيقة ISO 9004 من البرامج التى تسعى من أجل الوصول إلى مستوى لا نهائى من تحسين مستوى الجودة فى وجود اجراءات تقييم ذاتية حتى تصل إلى

مستوى فلسفة Kaizen وهى فلسفة التحسين المستمر ويعتبر تحديد مستوى الأداء أحد العناصر الفعالة فى برنامج ISO 9004 .

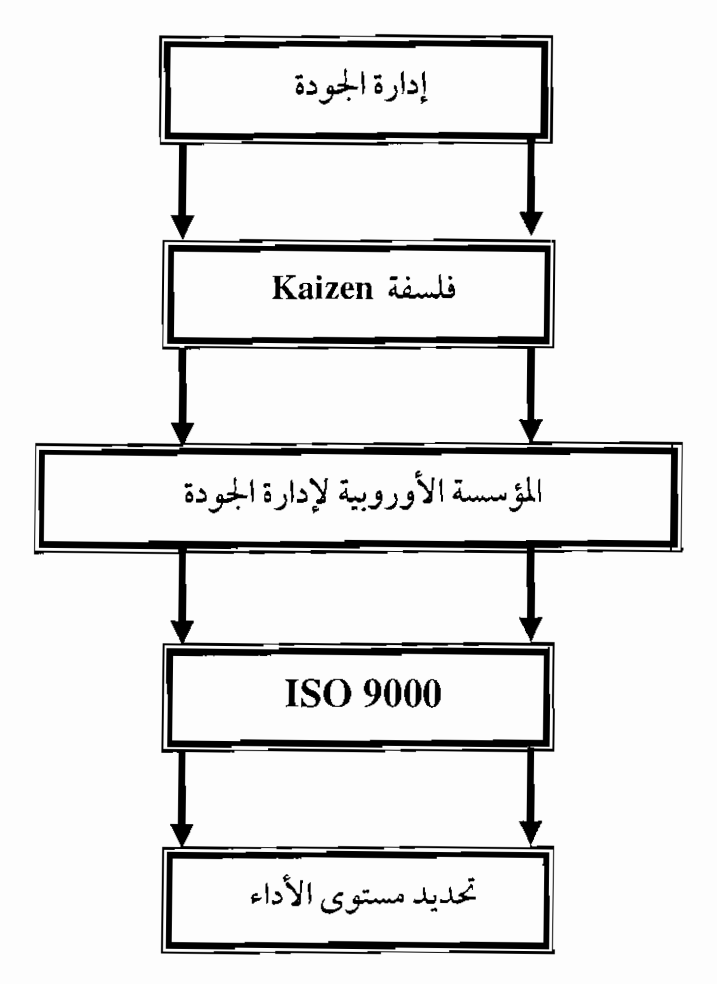
٣- جائزة MalcomBaldridge National Quality Award .

٤- بما أن معظم التجارب التى تم الاستعانة بها عند دراسة أسلوب تحديد مستوى الأداء تمت فى الولايات المتحدة فينبغى عليك أن تعلم ما هى هذه الجائزة.

٥- هذه الجائزة المعروفة اختصار باسم جائزة Mbnqa هى الجائزة الأمريكية المعادلة للجائزة التى تمنحها المؤسسة الأوروبية لكنها تختلف فى أنها انشئت فى عام ١٩٨٧ ومنذ بداية منح الجائزة وهى تعد جائزة التميز الأولى لمستويات الجودة بين جميع المهتمين بتحسين مستوى الأداء، ويتم منح هذه الجائزة وفق تحديد مستوى أداء سبع عناصر أساسية.

العنصر	النقاط
١- القيادة	٩٠
٢- المعلومات والتحليل	٨٠
٣- التخطيط الاستراتيجى للجودة	٦٠
٤- تنمية الموارد البشرية	١٥٠
٥- مستوى جودة العمليات	١٤٠
٦- نتائج التشغيل ونسب الجودة	١٨٠
٧- منطلبات العميل	٣٠٠
	١٠٠

إن الطرق إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة ينتهى عند أسلوب إدارة الجودة الكلية ويبدأ أسلوب تحديد مستوى الأداء.



- موقع أسلوب تحديد مستوى الأداء بين بقية الأساليب.

خاتمة:

عندما تنتهي من كل هذه الدراسات وتتجمع لديك كل البيانات وتستطيع أن تمنح أعضاء فريق العمل التدريب اللازم، فلابد وأن يكون هناك شخص يكون هو المسئول عن هذا الأمر.

س: فهل يمكن أن تكون أنت هذا الشخص؟

الفصل الثامن

تخفيز الأفراد

تدريب السادة المديرين العموم

برنامج تدريب السادة المديرين العموميين، ورؤساء الأقسام على تنمية الموارد البشرية لديهم

H,R

الفصل الثامن

تحفيز الأفراد – تدريب السادة المديرين العموم

برنامج تدريب المديرين على القيادة

١- تحفيز الأفراد :

يتمثل التحفيز فى تشجيع الأفراد على المشاركة فى اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التى لها تأثير على عملهم. كما يتمثل فى منحهم لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات اللازمة لتطبيق هذه الأفكار عمليا.

٢- ما هى العوامل التى أدت إلى هذا الأمر :

١ -زيادة حدة المنافسة.

٢ - الإبتكار والتكنولوجيا المتزايدة.

٣- الحاجة الدائمة لإرتفاع الجودة وزيادة القيمة.

٤ - المشاكل البيئية المتزايدة.

- عليك أن تتذكر الوقت الذى تحملت فيه مسئولية القيام بعمل ما سواء بنفسك أو مع الآخرين واجب علن الآتى:

١ - ما هو العمل الذى قمت به؟ أو كنت ضمن فريق العمل المسئول عنه؟

٢- ما هو شعورك في هذا الوقت؟

- هل شعرت بالثقة أم الفخر مما أنجزته؟ هل فجئت باكتشاف مواهب غير مستغلة؟

- ما هى الفائدة التى عادت عليك من اشتراكك فى هذا العمل؟

قد تكن حصلت على منفعة شخصية أو تسببت فى منفعة لمجموعة صغيرة من الأفراد أو مجتمع أو الهيئة بأكملها؟

- إليك أهم الفوائد التى يمكن أن تعود عليك من العمل فى فريق أو العمل منفردًا؟

١-الإحساس بالانتماء للجماعة.

٢- الشعور بالرضا لتحمل مسئولية تحقيق مهمة ما.

٣- الشعور بأداء شىء له قيمة.

٤- الشعور بالسعادة للاتصال والتعاون مع الآخرين.

٥- تدعيم الثقة لتحقيق شىء ظننت أنه مستحيل.

الأهم من ذلك:

١-إن الشركات تستغل مواهب فريق العمل إلى أبعد الحدود.

٢- الإدارة أو فريق العمل يصبح أكثر حماسا ونشاطا ونجاحا.

٣- الأفراد، لأنهم يحققون ما يتطلعون إليه.

ما هى الفائدة التى تعود على المدير من تحفيز الأفراد؟

تتطلب الإجابة على هذا السؤال تحليل الهدف من دور الإدارة، ومقارنة هذا الدور بما يقوم به المدير بالفعل فى معظم أوقاته.

١- ما هو الهدف الأساسى من العمل.

٢- ما هى نسبة الوقت الذى يستغرقه لتأدية أحد الأعمال التى تتصل مباشرة بهذا الهدف المحورى.

٣- كم من الوقت يستغرق المدير فى القيام بالمهام التى يرى أنها مهمة وعاجلة ولكنها لا تتصل بدورة مباشرة.

هناك بعض الشائعات حول الاعتراضات من بعض المديرين من منح السلطة وتحفيز الأفراد وأهمها:

١-يعد التحفيز للأفراد بمنحهم السلطة تنازلا من المدير عن مسئولياته.

٢- تؤدى هذه العملية (التحفيز) إلى نوع من (الفوضى).

٣- يعنى التحفيز على هذا النحو تنحنى المدير عن عمله.

ماهى العوائق التى تعترض تحفيز الأفراد؟

١-لم نطبق هذه العملية من قبل.

٢- لقد تم اختيار هذه العملية من قبل لكنها لم تنجح.

٣- هذه هى الطريقة المعتادة للعمل لمدة عشرين عاما.

٤- لن ينجح تطبيق هذا النظام هنا.

٥- لماذا التغيير؟ فالأمور أفضل بهذا الشكل.

٦- لن يقبل الاتحاد هذه العملية.

٧- ليس لدينا الأموال الكافية لتطبيق هذه العملية.

٨- ليس لدينا فريق العمل المناسب لهذه العملية.

٩- ليس لدينا المعدات اللازمة.

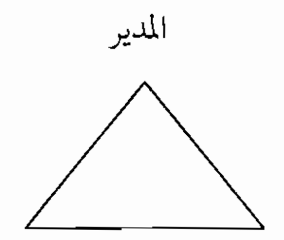
١٠- لا تدخل هذه العملية ضمن نطاق عملى.

١١- ليس لدينا الوقت الكافى.

١٢- ليس الأمر من شأنى.

أشكال القيادة

المدير

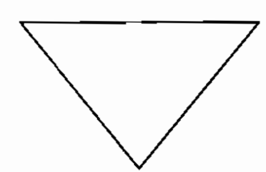


الأفراد

شكل (١)

فى شكل (١) المدير يعتلى قمة الهرم بينما يأتى الموظفون فى قاعدة الهرم

أفراد تم منحهم بعض السلطة



المدير يمنح السلطة

شكل (٢)

فى هذا الشكل (٢) النموذج الجديد للقيادة لا يكون للقائد إتباعا، بل كل فرد فى الفريق قائدا

استمارة تقييم دور المدير كمرشد

- هل قمت بـ:

	نعم	لا
١- بمحاولات مستمرة كى تنقل للآخرين الإحساس الإيجابى بالهدف؟		
٢- استخراج أفضل ما فى الأشخاص عن طريق تدعيم مناطق القوة الخاصة بهم؟		
٣- العمل من منطلق أن الآخرين لديهم الرغبة فى تحمل المسئولية؟		
٤- خلق جو من التشجيع لأعلى قدر من الاشتراك فى العمل؟		
٥- الشعور بالثقة الكافية عند تفويض الآخرين للقيام بالأعمال المهمة؟		
٦- منح المساندة للآخرين بالدرجة المطلوبة وعند الحاجة؟		
٧- إظهار سلوك إيجابى تجاه الآخرين؟		
٨- الاعتراف بانجازات فريق العمل ومكافأته بما يستحقه؟		
٩- الاتصال بالآخرين والاستماع لهم بصورة فعالة؟		
١٠- نقل الشعور للأفراد بأهميتهم وقيمتهم؟		
١١- فهم قيم العمل؟		
١٢- إطلاع الآخرين على هذه القيم؟		
١٣- تقديم المثل لفريق العمل؟		
أ- يجب تدوين نقاط القوة لديك وكيفية الاستفادة منها؟		
ب- يجب تدوين نقاط الضعف لديك وكيفية الاستفادة منها؟		

الهيئة أو فريق العمل الذى تعمل معه من أى المجموعات . ضع علامة (√ أو علامة ×):

ب- نموذج إيجابى للشركة	أ- نموذج سلبى للشركة
١ - العلاقة جيدة مع العملاء.	١ -العلاقة القائمة مع العملاء غير جيدة.
٢- شعور الموظف بالثقة تجاه ما يقوم به.	٢- الخوف من الفشل عند المخاطرة.
٣- تقدير كل الأفكار وأخذها فى الأعتبار.	٣- التخوف من الأفكار الجديدة.
٤- يوجه المديح صراحة.	٤- يتم توجيه النقد صراحة.
٥- ينظرإلى المشاكل على أنها فرص للتطوير.	٥- ينظر إلى المشاكل على أنها علامات الفشل.
٦- يتم إشراك الجميع فى القرارات المهمة.	٦- يتم إتخاذ القرارات المهمة فى سرية تامة.
٧- يمكن أن يحصل على أى فرد على المعلومات.	٧- وضع قيود على إمكانية الوصول إلى المعلومات.
٨- يسلم المديرون بأن الموظف قد يكون على دراية أكبر.	٨- يظن المدير أنه على علم بكل شىء فى الهيئة.
٩- ينظر الأفراد للتغيير على أنه تحدى.	٩- يخاف الأفراد من التغيير.
١٠- يشكل المدير علاقات فعالة مع فريق العمل.	١٠- هناك حواجز بين الإدارة وأعضاء فريق العمل.
١١- تعمل الإدارات والأقسام المختلفة معا.	١١- هناك حواجز بين الإدارات والأقسام المختلفة.

طرق تناول المدير لمرؤوسيه

فئة (أ) جوانب سلبية	فئة (ب) جوانب إيجابية
١- يحصل الأفراد على الراتب دون القيام المسئولية	١- يتمتع الأفراد بالذكاء والتطلع والقدرة على تحمل بأى نوع من التفكير.
٢- يفتقد الأفراد للأفكار الخلاقة	٢- يمكن للعديد من الأفراد ابتكار أفكار جديدة.
٣- يعمل الأفراد من أجل العائد المادى.	٣- يعمل الأفراد من أجل الرضا الوظيفى والعائد.
٤- ليس هناك فرق بين جميع الأفراد.	٤- يتمتع كل شخص بتفرد فى الشخصية.
٥- يتولى المدير الإدارة بينما يقوم الأفراد بالعمل.	٥- يحاول كل من المدير وفريق العمل تحقيق نتائج جيدة.
٦- يتجنب الأفراد مسئوليات العمل.	٦- يحب الأفراد مسئولية ما يقومون به.
٧- تؤدى القيود والتحكم إلى أفضل نتائج التصرف.	٧- يستجيب الأفراد بصورة أفضل إذا توفرت لهم حرية.
٨- يؤدى العقاب إلى النتيجة المطلوبة.	٨- يؤثر العقاب المبالغ فيه على الإنتاج بصورة سالبة.

(أ) يظن المدير تبعا للفئة (أ) إن من حوله:

١-لديهم نفور طبيعى من العمل.

٢- يجب السيطرة عليهم وتوجيههم وتوعدهم بالعقاب قبل مبادرتهم ببذل أى جهد.

٣- يفضلون تلقى التعليمات فيما يتعلق بما يقومون به، بدلا من تحمل مسئولية أى شىء.

يتبع مثل هؤلاء المديرين أسلوب التخويف،وإقام الحواجز بين الإدارة والأفراد وإصدار الأوامر والتهديد بالعقاب.

(ب) يظن المدير، تبعا للفئة (ب) أن من حوله:

١- يتمتعون ببذل الجهد العضلى والعقلى تمام كما يتمتعون بالأنشطة الترفيهية وأوقات الراحة.

٢- إذا تعهدوا بتحقيق هدف ما، سيوجهون أنفسهم بأنفسهم.

٣- فى الظروف الصحيحة، سيقبل الأفراد تحمل المسئولية وسيبحثون عنها.

٤- تمتلك الغالبية العظمى بين الأفراد القدرة على التخيل والإبداع والإبتكار.

يتبع مثل هؤلاء المديرين النظرة الإيجابية فى الحكم على الأفراد، كما يدعمون الثقة وتحمل المسئولية.

كيف يمكن خلق علاقات عمل ناجحة عن طريق:

١-احترام فريق العمل.

٢- إظهار التفاهم.

٣- الإخلاص.

أ-علاقات العمل الناجحة تؤدى إلى:

١- تشجيع على التواصل الصريح المستمر.

٢- تضمن الاستماع إلى اقتراحات الجميع والتفكير فيها.

٣- تسمح للأفراد بالاعتراف بأى نقص فى الخبرة. وتضمن الإمداد بالمعرفة اللازمة لدعم أى نقص.

ب- علاقات العمل الفاشلة تؤدى إلى:

١-عدم الرغبة فى إبلاغ الآخرين بأى تطور أو تقدم.

٢– العداوة وعدم الثقة بين الأفراد بين الأفراد مما يمنع الأفراد من العمل معا.

٣– صعوبات في إتخاذ القرارات بسبب الخلافات التي لا يمكن حلها.

٤– الإحباط وانخفاض الروح المعنوية.

جـ– يحاول المديرون الذين يرغبون في منح السلطة للأفراد أن يعلموهم أن يكتسبوا الثقة عن طريق:

١–تقدير ما يقوم به فريق العمل.

٢–إتباع الصدق والصراحة.

٣– اتخاذ مواقف إيجابية.

٤– تشجيع فريق العمل.

إعطاء المثل والقدوة.

فيمايلي آراء بعض المديرين عن تقديم المثل والقوة:

١– ثق بالناس سيثقون بك في الغالب.

٢– لا يمكنك أن تنتظر من الآخرين أفكار جديدة. إذا كنت أنت نفسك لا تحب الأفكار المبتكرة .

٣– أن لي قاعدة واحدة اتبعها مع فريق العمل. وهي بإمكان أي فرد القيام بها أقوم به.

الاتصال بين الإدارة والأفراد:

ماهي المعلومات الضرورية التي يجب أن يقدمها المدير إذا كان يرغب في اشراك الأفراد في اتخاذ القرارت:

١– معلومات عن الإنتاج خلال فترات محددة.

٢- معلومات عن الأرباح.

٣- تفاصيل عن شكاوى العملاء من منتج بعينه.

٤- معلومات مسبقة عن القرارات الاستراتيجية التى ستتخذها الشركة.

٥- معلومات عن أنشطة المنافسين.

٦- الإحصائيات الخاصة بالجوانب الأمنية والصحية.

٧- كيفية أداء فريق العمل / الإدارة / الاتحاد فى ظل الأهداف المتفق عليها.

٨- نتائج الأبحاث لدراسة الأسواق.

٩- تقديم التقارير تقييميه عن معنويات فريق العمل.

١٠- تقارير عن مشاكل الصيانة.

١١- أرقام توضح حركة المبيعات وارتباطها بالعلاوات التى تم تقديمها.

يؤمن العديد من المديرين بأن نشر هذا النوع من المعلومات له تأثير فعال على تحريك دوافع أعضاء فريق العمل.

ما أهمية السماح للجميع بمعرفة المعلومات الأساسية؟ ترجع الأهمية للأسباب الآتية:

١-تؤكد على أن المدير يعامل الأفراد على أنهم شركاء فى حادث المشكلة واتخاذ القرار.

٢-تمكن الأفراد من المساهمة فى مواصلة التقدم.

٣- تساعد على تشجيع المنافسة كما يسعى الجميع لتحسين معدلات الأداء بدلا من تدهور.

٤- تلهم الأفراد لطرح مزيد من الأسئلة وتدعم جمع المزيد من المعلومات.

٥- تساعد على تولى كل العاملين المسئولين.

٦- تحسن التواصل بين الإدارات وفرق العمل المختلفة.

ماهي طرق كيفية تقديم المعلومات المفيدة للعاملين؟

يجب أن تفى بالمعايير التالية:

١-يجب أن تكون المعلومات متعلقة بالموضوع (المناقش).

٢- يجب أن تزود هذه المعلومات بالتفاصيل الملائمة.

٣- يجب أن تكون المعلومات دقيقة.

٤- يجب أن تكون المعلومات مكتملة.

٥- يجب أن تكون المعلومات متناسبة فى الوقت المناسبة.

٦- يجب أن تقدم المعلومات بطريقة فعالة.

كيف يحصل المدير على المعلومات ممن يعملون معه؟

١-نظام الاقتراحات.

٢- ألواح الكتابة ومجموعة من رسوم بيانية.

٣- الاجتماعات التى تعقدها الهيئات لتناول الغذاء.

٤- السماح للموظفين بتنظيم شكل المكتب عن طريق تقاريرهم.

أهمية الاستماع وطرح الأسئلة:

لا يقصد بالاستماع سماع الكلمات والجمل فحسب، إنما يقصد به بذل جهد حقيقى لفهم ما يقوله الآخرون. يعد الاستماع من أهم مهارات الاتصال. ومن المؤسف إنا جميعا لا نجيد الاستماع، حيث نجد التحدث أسهل دائما من الاستماع. ويظهر افتقار سمة الاستماع فيما يتم من فقر إلى النتائج ومقاطعة المتحدثين وإنهاء جمل الآخرين والانتباه المشتت.

١-قم بتدوين المشاكل التى تواجهك في الاستماع فيمايلى:

إذا سأل المدير الآخرين عما يفكرون فيه واستمع بحماس لما يقولون سيساعدهم على الشعور بأن بأمكانهم المساهمة بشىء له قيمة لعمل الإدارة وفريق العمل وللعمل بأكمله:

١-أسئلة مغلقة؟

٢-إليك نماذج الأسئلة التى يستخدمها المدير ليساعد الآخرين على حل مشاكلهم.

١- ما الذى قمت به حيال هذا الموضوع (ويسميه) حتى الآن؟

٢- ما هى النتائج التى توصلت إليها؟

٣- ما هى الاختبارات يبدى نفعا أكبر؟

٤- من غيرك يمكنه المساعدة فى حل هذه المشكلة؟

ثانيًا: أسئلة مفتوحة؟ يمكن للمدير أن يسأل:

١-هل لديك أى فكرة عن طريق للتطوير؟

٢- إننى محاط بكثير من الأعمال هذا الأسبوع،هل يمكن أن تساعدنى فى كتابة التقرير الشهرى؟

٣- هل لديك أى عمل عن أسباب نسبة الغياب هذه الفترة؟

٤- هل لى أن اقترح أن نتقابل مع العملاء المهمين مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل أم ما رأيك فى هذا؟

٥- هل تريد أن تشترى فى أعمال تنافسية؟ قد يزيد هذا من وضعنا القومى بصورة ملحوظة؟

ماهى العلاقة بين لغة الجسد والانتباه لما يقوله الأفراد؟

تساعد عملية إظهار الانتباه عن طريق حركات الجسم على إعطاء الطرف الآخر الشعور بأنه يعامل باحترام كما تساعد المدير على الاستماع بانتباه مثل:

١-لا يجب أن تلتقى الأعين بنظرات محدقة ولكن بنظرات الصداقة. إذا كان من الصعب الحفاظ على التقاء الأعين، فعلى المدير النظر إلى المنطقة التى تقع بين الحاجبين.

٢- يجب أن يسير وضع المدير (سواء كان واقفا أو جالسا) إلى أنه يضع الشخص المتحدث فى بؤرة انتباهه. فلا يجب أن يبتعد أو يظهر علامات التراخى لأنه بذلك يعطيه الانطباع الخاطئ.

٣- قد تدل المسافة المتباعدة بين المدير وبين الموظف على أنه يحاول أن يبعد نفسه عما يقال.

٤- يجب أن تترك الطريق التى يتبعها المدير الانطباع الملائم على سبيل المثال. قد يكون النقر بالأقلام أو البحث فى الجيوب من الأمور المشتتة لأى شخص يحاول الاتصال معك.

ماهى الرسائل الجسدية السيئة اذكر أمثلة منها :

١-عندما كان أحد المديرين يستمع لمستوى إنتاج فريق العمل. أخذ ينظر فى ساعته أربع مرات فى عشر دقائق .

٢- عندما كانت احدى المديرات تتكلم مع مساعادتها كانت تنظر فى كل مرة يفتح فيها باب المكتب المفتوح لترى من القادم؟

٣- أخذ أحد المديرين بتحريك مقعده أثناء الاجتماع.

٤- أخذت أحدى المديرات فى النقر بأظافرها على المكتب بينما كان طاقم الصيانة يحاول توضيح إحدى الصعوبات الرئيسية التى تواجه النظم الجديدة للحاسب.

ماهى المهارات الخاصة بتنمية مهارات الاستماع؟

١-تركيز الانتباه. والتركيز فيما يقوله الطرف الآخر.

٢- الصبر، السماع للآخر حتى نهاية حديثه.

٣- الموضوعية،عدم إصدار الأحكام حتى ينتهى من الكلام.

ماهى الأهداف الرئيسية للاجتماعات التى تعقد فى هيئات العمل؟ الأهداف هى:

١-تقديم المعلومات.

٢- اتخاذ القرارات.

يمكن أن تقدم الاجتماعات العديد من الأهداف التى لها قيمة حيث:

١-يجب الإعداد والتخطيط للاجتماعات بصورة مسبقة.

٢- يجب أن يكون كل فرد على وعى بأهداف الاجتماع.

٣- يجب تنظيم الوقت المتاح للاجتماع بصورة ملائمة.

٤- يجب أن يتم تشجيع المشاركين على الاتصال بشكل فعال.

٥- يجب أن يتم الإعلام للاجتماع بطريقة فعالة .

٦- يجب على المشاركين مراجعة مدى فاعلية الاجتماع.

٧- يجب أن تثمر الاجتماعات عن أفعال.

ماهى طرق تبادل المعلومات؟

يمكن أن يحدث تبادل المعلومات عن طريق:

١-تبادل المعلومات وجها لوجه فى الاجتماعات الموسعة أو الخاصة.

٢- تبادل المعلومات كتابة فى الرسائل الإلكترونية أو التقارير المطبوعة أو النشرات أو المذكرات الخاصة .

٣- تبادل المعلومات هاتفيا.

٤- الجمع بين الطرق السابقة.

استمارة مقياس الحكم على الاجتماعات لتبادل المعلومات

هل تتميز اجتماعات تبادل المعلومات الخاصة بكل بـ نعم لا

١ -الانتهاء فى الوقت المحدد؟

٢ - الإلتزام بالهدف؟

٣ - مساعدة الأفراد على طرح الأسئلة أو المشاركة بطريقة ما؟

٤ - اشتمالها على موضوعات تهم جميع الحاضرين؟

٥ - توليدها لدى الأفراد الشعور بالرضا بأن الوقت المخصص لها قد تم استغلاله بطريقة جيدة؟

متابعة الأداء

١ -يقصد بمتابعة الأداء الخروج من المكاتب بهدف الاستماع إلى الآخرين وملاحظة ما يجرى داخل مكان العمل. لذا يجب أن يتعامل المدير على أنه شريك في تحقيق أهداف العمل.

٢ - لقد حان الوقت للبقاء على اتصال يومى مع كل السائقين والخبراء والفنيين لمعرفة كيفية سير العمل فى نهاية اليوم.

٣- عندما تتابع الأداء بالتجوال فى أماكن العمل أو صالات العرض أو المكاتب فإنك تحصل على فرصة الملاحظة وطرح الأسئلة؟

١ -كيف يسير العمل؟

٢ - هل هناك أية مشاكل.

٣- كيف تتماشى مع هذه العملية الجيدة / المعدات الجديدة؟

٤ - يبدو هذا جيدا. كيف استطعت القيام به؟

٥ - كيف حال الأسرة؟

- لا يقتصر التنقل فى أماكن العمل على المديرين فقط. حيث يحتاج كل الرؤساء الحصول على معلومات مباشرة عما يتعلق بخط الإنتاج وما يتعلق بالتعامل مع العملاء.
- يمثل التجوال فى مواقع العمل فرصة جيدة لجمع المعلومات ومراقبة الموقف وخلق صداقات وبناء صورة لما ينبغى أن يكون عليه القيام بالعمل.

ماهى الأمثلة مرشدة للقائم بالتجوال داخل الشركة؟

فيما يلى بعض هذه الأسئلة:

١ -ماهى الأعمال التى تمضى بصورة جيدة؟

٢ -ماهى الصعوبات التى تواجه العمل؟

٣- ما الذى لم يحظ برضاك؟

٤- ما هى فكرتك عن الطريقة التى يجب أن تسير عليها الأمور فى القسم/ الإدارة وما هودورك فيها؟

٥- ما هى الأشياء التى يجب معالجتها التى تقف فى طريق أدائك للعمل؟

٦- إذا كنت تتمتع بتعويض كامل، كيف يمكن تغيير الأمور للأفضل؟

٧- ما هى الطريقة التى يمكن أن تساعد الآخرين بها؟

ماهى الطريقة التى يمكن أن تساعد الآخرين بها؟

- فى نهاية الشهر قم بمراجعة المعلومات التى حصلت عليها من خلال التحدث والاستماع للآخرين بهذه الطريقة.
- من الضرورى أن يعتمد هذا النشاط علي خطة عمل ملائمة؟

١-هل هناك أية مشاكل يمكنك معالجتها بسهولة؟

٢- ما هى الموضوعات التى تريد أن يكون باقى المديرين على علم بها؟

٣- كيف ومتى يتم اختيار فريق العمل بالاستجابات التى حصلت عليها من الأماكن المختلفة للعمل؟

٤- ترتبط أى من المشاكل التى صادفتها بمجموعة محددة أو بمستوى الجودة؟

٥- إذا كان مستوى الجودة يبدو ملائما كيف تقوم بتشجيع هذا الاتجاه؟

٦- ما هى المساندات التى ستقدمها؟ ومن أين يمكن الحصول على المساندة والمعلومات التى تريدها؟

٧- كيف يمكن تقديم تقارير تقييمه عما لاحظته أثناء المرور على مواقع العمل فى الشهر الماضى؟

٨- كيف يمكنك أن تشكر من يقومون بعمل جيد.

تطوير قدرات الآداء

ما هى أهمية تطوير الأفراد فى أماكن العمل؟

١ -قلة التكاليف.

٢- سهولة الإعداد.

٣- يمكن أن يشارك فيه المدير.

٤- يتسم بالمرونة.

تعود فرصة التطوير التالية بفوائد كبيرة على كثير من المديرين:

١ -إشراك الأفراد فى مشروعات خاصة.

٢- السماح للأفراد بإتباع أحد العمال المتمرسين لفترة محددة من الزمن.

٣- تدريب كل فرد على حدة.

٤- حلقات التعلم الحرة داخل مكان العمل.

٥- التدريب أثناء العمل عن طريق أحد العاملين المتمرسين.

٦- تفويض بعض من مهام المدير الخاصة للعاملين.

٧- الترتيب لتبادل اثنين من العاملين الوظائف لفترة من الزمن.

٨- انتداب الأفراد من الإدارات الأخرى.

٩- قراءة الأفراد لبعض الكتب المفيدة (الكتب المتخصصة والمقالات الصحيفة، وكتب التعلم الذاتى).

١٠- منح الأفراد فرصة القيام بوظائف المدير عند تغيبه.

١١- الطلب من الأفراد أن يرأسوا الاجتماعات كل فى دوره.

١٢- تنظيم الزيارات لاماكن العمل الأخرى، بما فى ذلك أماكن الممولين والعملاء.

١٣- تشجيع العمل الفردى والجماعى داخل الاجتماعات.

١٤ – تنظيم جماعات للتعرف على آراء العملاء.

قد تلائم هذه الطرق بعض الأفراد وقد لا تتلاءم مع آخرين لذا على المدير معرفة مزايا وعيوب كل طريقة عن طريق:

١ –وصف التدريب......................

٢ – التدريب عن طريق أحد العاملين المتمرسين.....................

٣– أتباع أحد المتمرسين..........................

٤ – التفويض..............................

تساعد الدراية بصعوبات وعيوب هذه الطرق فى التخطيط لفرص التطوير.

ما هى أساليب التعلم المختلفة وعلاقتها بتطوير الأفراد؟

١ –أسلوب التعلم النشط:

الذى يعتمد على المبادرة بالأفعال يقوم الأفراد من خلال هذا الأسلوب بخوض التجارب الجديدة عليهم تماما كما يتسم المتعلمون عن طريق هذا الأسلوب بتفتح الذهن والتيقن مما يجعلهم متحمسين تجاه أى شىء جديد. وتتلخص فلسفتهم في محالة أى شىء ولو لمرة واحدة فهم يستمتعون بمواجهة الأزمات وتنازل المشكلات بشكل عقلانى.

٢ - أسلوب التأمل:

الذى يعتمد على الملاحظ يقوم الأفراد من خلال هذا الأسلوب بالتفكير فى التـجارب وملاحظتها من إبعاد متعددة ومختلفة فهم يفضلون جمع المعلومات المهمة مـــن الآخرين والتفكير فيها بإمعان قبل التوصل إلى أية نتائـــج. وتعتمد فلسفتهم عـــلى الحـــذر ومحاولـــة المستحيل إما فـــى الاجتماعـات فهـم لا يحبون الظهـور بشكل واضـح ودائمـــا ما يقفون على بعد ويستمعون للآخرين قبل استنتاج النقاط الخاصة بهم.

٣- أسلوب النظريات:

الذى يعتمد على التفكير يقوم الأفراد من خلال هذا الأسلوب بتعديل وتحويل الملاحظات إلى نظريات منطقية معقدة كما يتناولون المشاكل بتدريج منطقى. قد يميل الأفراد الذى يتبعون هذا الأسلوب إلى الكمال فى أسلوب التفكير، حيث أنهم لا يهدءون حتى يتنتظم كل الأمور فى خططهم العقلية الكلية وتتوافق معها وتقوم فلسفتهم على الإعلاء من قيمة العقل والمنطق إذا سارت الأمور بطريقة منطقية فكل شىء على ما يرام.

٤- الأسلوب العلمى:

الذى يعتمد على الشعور، ويميل الأفراد تبعا لهذا الأسلوب إلى تجربة كل الأفكار الجديدة والنظريات والأساليب لمعرفة مدى فاعليتها عمليا. يقوم هذا النوع من الأفراد بتقبل العديد من الأفكار الجديدة عن طريق الدورات التعليمية للإدارة تم محاولة تطبيقها كما يميل هذا النوع من الأفراد إلى التعامل مع الأمور واتخاذ الأفعال السريعة تجاه الأفكار التى تجذبهم. لا يستجيب مثل هؤلاء الأفراد إلى الموضوعات والمناقشات التى لا تكون لها نهاية حاسمة.

من المهم جدًا أن تسأل الأفراد عن الطريقة التى يفضلونها فى عملية التعلم عندما تقوم بالأعداد لفرص التطور الخاصة بهم.

ما الذى يحتاج إليه الأفراد ألن يتم تحفيزهم لتطويرهم؟

يحتاج الأفراد الذين يتم تحفيزهم إلى ....

- المهارات المطلوبة للقيام بالعمل.
- المهارات الإدارية مثل التخطيط والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار وجمع البيانات .
- مهارات التعامل مع الآخرين. مثل مهارات عرض المعلومات والاستماع إلى الآخرين والعمل معهم.

- ما الذى تحتاجه للاستفادة من برنامج التدريب أو التطوير؟ نحتاج إلى ....

١ -التيقن من أن الأفراد على استعداد تام لعملية التطوير.

٢- مراجعة ما تعلمه الأفراد.

٣- التفكير فى عملية متابعة التطوير.

- يميل المدير الناجح إلى تطوير نفسه عن طريق بعض النقاط الآتية حدد أى النقاط الآتية تستخدمها هل تقوم بـ:

١ -الاستعانة بملاحظ؟

٢- الاستعانة بشبكة عمل من الأفراد لمساندتك؟

٣- جمع أدلة عن مدى تقدمك فى أحد المشروعات؟

٤- التخطيط لعملية التطوير الذاتى باستشارة مديرك؟

٥- مراجعة خطتك وإنجازاتك؟

٦- تسجيل تقدمك فى سجلات التعلم؟

من هو الملاحظ الذى يراقب اعمالك فى التطوير؟

١ -زميلا فى العمل.

٢- أحد الذين مروا بتجربة برنامج تدريبى مؤخرا.

٣- أحد الأصدقاء الذين يتفهمون ما تحاول تحقيقه.

هل تريد أن يكون الملاحظ	نعم	لا
١ - نموذجا تحاول أن تحاكيه؟ ٢- شخصًا نشيطًا يمدك بالحماسة ٣- معلما يساعدك على تطوير بعض المهارات؟		

٤- شخصا قويا يفتح الطريق إمامك؟ ٥- مستمعا شغوفًا؟ ٦- معلما حازما يضع معايير مرتفعة؟ ٧- مستشارا فى العمل؟ ٨- شخصا لديه مهارة فى تقديم تقارير تقييمه؟ ٩- آخرين؟		

ماهى طرق إعداد السجلات التعليمية؟

١- إعداد مفكرة يومية يدون فيها ملاحظات بما يحدث يوميا.

٢- إعداد صحيفة إعداد سجلات رسمية بطريقة رسمية. على سبيل المثال.

أ- التجربة (ما الذى حدث فيها).

ب- طريقة التفكير (ما الذى تعتقده أو تشعر به تجاه ما حدث).

جـ- التعلم كيفية تأثير ما حدث على ما ستقوم به فى المستقبل).

٤- تحليل المواقف الحرجة . ويتم تحليل الموقف على مرحلتين....

أ- ما هو الموقف . ومن شهده. وما شعرت فيه. وما تأثيره؟

ب- طبيعة الموقف من وجهات نظر الآخرين؟

جـ- كيفية تحول عملية التعلم إلى خطة عمل فى المستقبل؟

الفرق بين التقرير التقييمى والنقدى

النقدى	التقرير التقييمى
١-يركز على الشخص	١- يركز على الموضوع أو المشكلة
٢- يركز على الضوء على ما مضى	٢- ينظر إلى المستقبل
٣- يختص أحد الأشخاص باللوم	٣- يبحث عن حلول مشتركة للمشاكل
٤- يعتمد على التعميم	٤- يتعامل مع موقف محدد
٥- عادة ما تستخدم فيه كلمتى دائما أو أبدا	٥- تستخدم فيه تعليقات محددة
٦- يوجه من منطلق العداء أو الهجوم	٦- دائما ما يتعمد على التعامل بطريقة إيجابية أو ودية
أمثلة	**أمثلة**
١- أنك عديم الفائدة	١- تمنعنا الأخطاء من هذا النوع من تحقيق أهدافنا
٢- لا يبدو عليك الاهتمام بالعمل	....
٣- لقد تأخرت مرة أخرى	....

استمارة تكشف اهتمام العاملين بالشركة

ماهى الأمور التى تهم العاملين معك؟

عليك أن تكشف الأمور التى تحظى باهتمام العاملين معك:

١ - هل يفضلون أن يتم الاعتراف بإنجازاتهم علانية أم على انفراد؟

٢ - هل يرغبون فى أن تعترف وتقدر إنجازاتهم بطريقة رسمية أم غير رسمية؟

٣- ما هى الصورة التى ينبغى أن يكون عليها هذا التقدير؟

(مكافأة مالية، هدية وساما، توجيه كلمات الشكر، أم مزيجا مما سبق؟)

٤ - هل ينبغى توجيه الاعتراف بالإنجازات للفرد أم فريق بأكمله؟

كيفية الاستفادة من الاختلاف فى الآراء؟

١ -يتيح الخلاف فرصة ابتكار أفكار جديدة للمنافسة.

٢ - تتسبب الخلافات التى لا يتم الإفصاح عنها أو التوصل إلى حلها فى وجود مشكلات فيما بعد.

ما هى الأسئلة التى يجب التفكير فيها فيما يتعلق بفريق العمل؟

١ - هل يعبر كل فرد منهم من آرائه بوضوح؟

٢ - هل يستمتع كل فرد لآراء الآخرين ويحترمهم؟

٣- هل الأفراد قادرون على عرض الاختلافات فى وجهات نظرهم دون أن يتغلب الاتجاه النقدى على المناقشة؟

٤ - هل سيعبر لك الأفراد عن الآراء نفسها التى يبادلونها مع أعضاء فريق العمل؟

ما هى أهمية هذا البرنامج المقترح على السادة المديرين العموم، رؤساء الأقسام؟

على المدى القريب	على المدى القريب
١ – سعادة فريق العمل	١ – تحسين الإنتاجية
٢ – تحريك دوافع الفريق	٢ – زيادة الكفاءة
٣ – العمل فى جوء هادئ	٣ – تقليل شكاوى العملاء
٤ – إزالة القيود بين المجموعات المختلفة	٤ – تقليل التغيرات والتنقلات داخل فريق العمل
٥ – تواصل داخلى أفضل بين أعضاء العمل	٥ – تقليل نسبة التخلف عن العمل
	٦ – تحقيق أهداف المصنع أو الشركة المطلوبة.

استمارة تقييم مستويات العمل بروح الفريق

	في الأغلب نعم	في الأغلب لا
المساعدة المتكررة لعضو يحمل على عاتقه أداء العديد من المهام	--	--
الاستعانة بقدر مقبول من الضحك والفكاهة معًا	--	--
التواصل المفتوح في جو من الثقة والاحترام	--	--
الاستخدام المتكرر لكلمة «نحن» عند التحدث عن إنجازات المجموعة	--	--
اتجاه أعضاء الفريق لتناول وجبة الغذاء معًا	--	--
استخدام لقب خاص بالفريق	--	--
إطلاق ألقاب ممتعة على كل عضو في الفريق	--	--
المشاركة المتكررة في جمع المعلومات واكتساب المهارات	--	--
الاستخدام المتكرر للغة خاصة بمجموعة العمل	--	--
الاهتمام بإدخال أعضاء جديدة إلى المجموعة بدرجة كبيرة	--	--
تحمل الأعضاء للأخطاء غير المقصودة التي تصدر من بعضهم البعض	--	--
ليس هناك أي ضغائن بين أعضاء الفريق	--	--
بذل مجهود تطوعي لإشراك أعضاء الفريق المتحفظين في أنشطة الفريق	--	--
التصفيق التلقائي في حالات الإنجازات الفردية الاستثنائية لأحد أعضاء الفريق	--	--
الاتجاه لإعطاء دفعات شعورية وتشجيع الأعضاء الذين يواجهون مشكلات شخصية أو مشكلات في العمل	--	--

استمارة تقييم مهاراتك التحفيزية

تحفيز الآخرين

أجب عن هذه الأسئلة واذكر كم مرة قد تتطرق فيها بالتفكير للنقاط التالية عندما تحاول أن تحفز شخصا أخر. الدرجة التى قد تقيس بها: قليلا جدا – نادرا – أحيانا – بشكل متكرر – بشكل متكرر للغاية، ضع دائرة حول الرقم الذى تراه أكثر دقة كتقييم لأداءك للإجراء المطروح فى السؤال .

	قليلاً جداً	نادرا	أحيانًا	بشكل متكرر	بشكل متكرر للغاية
١-هل تسأل الشخص الآخر عما يتمنى تحقيقه؟	١	٢	٣	٤	٥
٢- هل تحاول أن تعرف ما إذا كان باستطاعة هذا الشخص أن يحقق الأمر المراد إنجازه؟	١	٢	٣	٤	٥
٣- هل تنظرعادة للشخص البطئ فى عمله على أنه كسول؟	٥	٤	٣	٢	١
٤- هل توضح ما تريد بدقة للشخص الذى تحاول تحفيزه؟	١	٢	٣	٤	٥
٥- هل قد تمنحه مكافأة بشكل مسبق	٥	٤	٣	٢	١
٦- هل تقوم بإعداد العديد من التقارير التقييمية عند قيامه بالمهام التي تكلفه بها؟	١	٢	٣	٤	٥
٧- هل تنقص من قدر الشخص بحيث يشعر بالحب للأمور التي يتم تكليفه بها؟	٥	٤	٣	٢	١
٨- هل تتأكد من شعور الشخص الآخر بالإرتياح وأنه يحظى بالمعاملة التى يستحقها؟	١	٢	٣	٤	٥
٩- هل تعتقد بأن مجرد الابتسام له قد يحفزه على العمل بجد؟	٥	٤	٣	٢	١

١٠- هل تحاول الحصول على ما تريد عن طريق ترهيبه؟	٥	٤	٣	٢	١
١١- هل تحدد له مباشرة الأمور الذى تحتاج إلى تحقيقه؟	١	٢	٣	٤	٥
١٢- هل تقوم بشكل عام بمدح من يساعدونك فى تحقيق العمل؟	١	٢	٣	٤	٥
١٣- هل تنظر لإتمام العمل على أنه المكافأة التى يستحقها الشخص الذى قام بالعمل وبالتالى تقلل من المرات التى تمدحه فيها؟	٥	٤	٣	٢	١
١٤- هل تتأكد من إلمام الآخرين بمدى تفوقهم فى تحقيق ما كنت ترجوه منهم؟	١	٢	٣	٤	٥
١٥- هل تلتزم بالمساواة فى مكافأة الأفراد بغض النظر عن مدى تفوقهم فيما قاموا به؟	٥	٤	٣	٢	١
١٦- هل تحرص، عند إجادة شخص ما للعمل المكلف به، على أن تقر بالإنجاز الذى حققه؟	١	٢	٣	٤	٥
١٧- هل تحاول التعرف على الأمور الذى قد تلقى استحسانا من هذا الشخص قيل أن تكافئه	١	٢	٣	٤	٥
١٨- هل تتبع سياسة من شأنها عدم شكر أى شخص قد أدى مهمة يتلقى عليها أجرًا بالفعل؟	٥	٤	٣	٢	١
١٩- هل تعتقد أنه لو كانت المهام التى يتم تكليف الآخرين بها معدة بشكل جيد، فهى قد تتضمن المكافأة فى حد ذاتها؟	١	٢	٣	٤	٥
الإجمالى					

تجنب المهام الصغيرة للإدارة:

العنصر الأخير من إعداد المهام يتمثل فى أنه يجب على قائد الفريق أن يتجنب المتابعة عن قرب للتفاصيل الصغيرة لأنشطة أعضاء الفريق . وكى تحقق نتائج مميزة، ينبغى لك أن تتيح لأعضاء فريقك فرصة إدارة عملهم بأنفسهم. إن ما يشكل عمليات الإدارة الصغيرة قائم على ملاحظة أعضاء الفريق للإجراءات التى يقوم بها القائد. فيما يلى بعض الأمثلة على مهام الإدارة الصغيرة التى يجب عليك أن تتجنبها:

- أن تطلب من أحد أعضاء أن يغير نمط الخط الذى اختاره لكتابة أحد التقارير.
- أن تطلب استعراض قائمة المهام التى يجب على أعضاء الفريق أن يقوموا بها.
- أن تطلب من أعضاء الفريق تسجيل الحضور والإنصرا ف حتى عند الذهاب لتناول وجبة الغذاء.
- أن تطلب من كل عضو فى الفريق تقديم تقارير يومية عن مسار العمل ومدى تقدمه.
- أن تطلب من كل عضو فى الفريق البيانات الأولية التى تشكل التقارير.
- أن تحرروتصحح فيما يتعلق بالطباعة كل التقارير المرسلة من خارج الفريق.
- أن تزور كل عضو في الفريق فى مساحة عمله على الأقل مرة واحدة يوميًا.
- أن تطلب من أعضاء الفريق أن يوفوك عند زيارة صالات العرض التجارية والاجتماعية المهنية بملخص مكتوب بما تعرفوا عليه فيها.
- أن تصحب معك أحد أعضاء الفريق عند زيارة أحد العملاء لأول مرة.
- أن تجرى اجتماعات يومية لطاقم العمل فقبل بدء كل يوم عمل.
- أن تتحقق شخصيًا من الموقع المختار لإحدى الحفلات التى يقيمها الفريق قبل أن تعطى الموافقة عليه.
- أن تعطى لأعضاء الفريق توصيات عن الوجبات والتدريبات.

كلما قللت من المهام الصغيرة للإدارة ازدادت مساهمات أعضاء الفريق. يجب عليك أن تنظم الفريق مع مراعاة استقلالية كل أعضاء الفريق. ولو كنت كقائد للفريق تبدى اهتمامًا بالغاً بمهام الإدارة الصغيرة، سيؤدى ذلك إلى إحباط أعضاء الفريق كما إنهم قد يشعرون بالسخط. وبالتالى، قد لا يكون لأدائهم مستوى الإنتاج والإبداع المطلوبين والذين كان ليتحقق لو كان متاحًا لهم حرية العمل.

الفصل التاسع

الإدارة بالتفويض

برنامج تدريب القادة على الإدارة بالتفويض

الإدارة بالتفويض

"Delegating"

الفصل التاسع

برنامج تدريب القادة على الإدارة بالتفويض

الإدارة بالتفويض "Delegating"

س: ما الفرق بين تقسيم أو توزيع العمل والإدارة بالتفويض؟

١- تقسيم أو تـوزيع العمل - هـو إعطاء بعـض المهام لموظفين آخـرين لتنفيذهـا.

٢- التفويض في الإدارة. هو إعطاء موظف ما إحدى المهام التي هي جزء من الأعمال التي تقع في نطاق مسئوليتك على أن تتاح له حرية التعامل مع هذه المهمة.

- من الممكن أن يكون تفويض الموظفين ببعض المهام عملا خاليا من المشكلات ولكن يجب عليك أن تختار المهام المناسبة للموظفين المناسبين وبطريقة تعود بالنفع على كل من الطرفين (المفوض بالمهمة والمفوض بتنفيذها).
- وفي هذه الحالة فإنه يتحتم عليك الاحتفاظ بمسئوليتك كاملة تجاه هذا العمل ولكنه مع إعطاء الموظف المفوض للقيام به السلطة التي تمكنه من التعامل مع المهمة وانجازها على الوجه الأكمل.
- كمـا يجب عليك ملاحظة كيفية أداء هذا الموظف للمهمة حتى لا تواجهـه أية صعوبات أو يقوم بإرتكاب أي أخطاء. إلا أنك يجب أن تـقوم بذلك دون أن تشعره أنك تستبد بالرأي والتصـرف أو أنك تراقبه كظله.

قيم نفسك:

- **استمارة تقييم الإدارة بالتفويض:**

١ - هل يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل تام فى عدم وجودك إذا لزم الأمر؟

٢ - هل يتكون الجزء الأكبر من عملك من مهام لا يمكن لسواك القيام بتنفيذها؟

٣- هل يتوفر لديك الوقت للحديث مع الموظفين عن أى أمور متعلقة بالعمل الذى يقومون به لأى مدة من الوقت؟

٤ - هل يقاطعك الموظفون بشكل متكرر للسؤال عن بعض القرارات أو الإرشادات بحيث يمكنهم التعامل مع المهام الخاصة بهم؟

٥- هل تستطيع تسليم الأعمال (المهام أو المشروعات) فى المواعيد المحددة لها دون الإضطرار إلى العمل ساعات إضافية؟

٦ - هل يشعر العاملون حولك أنك تلقى عليهم المزيد من الأعمال التى تنقل كاهلهم فى بعض الأوقات؟

٧- إذا كنت بصدد إجراء الفحوص الطبية غدا. فهل فى إمكان أحد الموظفين معرفة العمل الذى كان من المفترض أن تقوم به أنت وتنفذه؟

٨- هل تتدخل كثيرا لتفرض نفوذك فيما يتعلق بالقرارات التى يتخذها الآخرون؟

٩- هل تقوم - بشكل متكرر - بإعادة القيام بالأعمال التى قد فوضت موظفين آخرين للقيام بها؟

١٠ - هل تواجه مشكلات فى تكاليف الموظفين بمسئولية أحد الأعمال أو المهام؟

١١- هل تجد أن دائما ما يخذلك القائمون بالعمل ولا يقومون بتسليم الأعمال فى المواعيد المقررة التى حددتها لهم؟

١٢- هل يسلك الموظفون الآخرون إذا ما كان هناك شيء يمكنهم معاونتك فيه وإذا ما كان هناك شيء يمكنهم القيام به من أجلك؟

١٣- هل يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بإحدى المهام؟

١٤- هل يتوفر لديك الوقت للتخطيط للأعمال والمهام وادارة كم العمل الخاص بك؟

١٥- هل تستثمر الوقت فى تدريب الموظفين؟

١٦- هل تقوم بأعمال يمكن لموظفين آخرين القيام بها بشكل أكثر سرعة وسهولة؟

١٧- هل يتوفر لديك وقت للتفكير فى العمل الخاص بك وكيف يمكن تطوير بعض الأشياء مثل: الأنظمة والعمليات الإدارية؟

١٨- هل أنت ماهر فيما يتعلق بوضع الأهداف وجعل الموظفين يقومون بتنفيذ المهام المسندة إليهم؟

١٩- هل تقوم بعمل فرعى أو روتينى يمكن لموظف آخر ذى راتب أقل القيام به؟

٢٠- هل يتمتع كل موظف فى فريق العمل بقدر متساو من أعباء العمل؟

٢١- هل تهدر الكثير من الوقت فى مراجعة المهام التى يقوم بها الموظفون الآخرون؟

٢٢- هل تناسب معايير العمل التى تضعها كافة الموظفين العاملين معك؟

٢٣- هل يكون الموظفون سعداء بالاعتراف أمامك بأى خطأ يرتكبونه؟

٢٤- هل ستجد أن الموظفين العاملين معك يتبعون توجيهاتك بشكل مناسب؟

س١: ما هى المزايا الخاصة بك فى تفويض الإدارة؟

١-توفير الوقت، الجهد، الشد العصبيى.

٢- توفر لك القدرة على التركيز لأعمال أخرى.

٣- توفر الأيدى المدربة على العمل عند غيابك.

٤- ستزول على عاتقك المهام الروتينية وتلك غير الروتينية.

٥- ستشعر بالرضا عندما تشاهد تطور أداء الموظفين العاملين معك.

٦- سوف يتم تكوين فريق عمل متكامل.

س٢: ما هى المزايا الخاصة بالموظفين الذين تفوضهم لتنفيذ المهام؟

١- سوف يزيد أداء الموظفين.

٢- سوف يشعر الموظفون بالانتماء.

٣- سيتوفر الوقت.

٤- سوف تتحسن ثقتهم بأنفسهم.

س٣: ما هى المزايا الخاصة بالمؤسسة عند تطبيق الإدارة بالتفويض؟

١-يتم رفع الروح المعنوية بشكل عام.

٢- سوف يتحسن أداء فريق العمل.

٣- سيتم تنفيذ المزيد من المهام والمشروعات.

٤- سيتم التجهيز والتحضير للتخطيط والترقى المتوالى.

٥- سوف يكون هناك المزيد من الثقة والمسئولية والتطوير.

٦- توفير المال بسبب انجاز المهام بالشكل والمستوى الصحيحين.

س٤: ما هى معوقات العمل فى الإدارة بالتفويض؟

١- الخوف من استغناء عن المدير.

٢- خوف المدير من فقدان التحكم والسيطرة.

٣- الخوف من فقدان جودة العمل بسبب التفويض.

٤- خوف الموظفين من الثقة بأنفسهم وترك المدير وشأنه.

٥- الخوف من وجود بديل العمل.

س٥ : ما هو الوقت المناسب لتفويض المهام؟

١-عندما يكون لديك أعمال ومهام أكثر مما تستطيع القيام به.

٢- عندما لا يتوفر لديك الوقت الكافى لإنجاز الأعمال ذات الأهمية والأولوية.

٣- عندما تريد تدريب أحد الموظفين وتطوير ادائه.

٤- عندما يكون هناك موظف آخر يستطيع القيام بالعمل على الوجه الأكمل.

٥- عندما يكون هناك موظف يحتاج إلى دفعة من التحفيز والحماس.

٦- عندما يكون هناك موظف يهتم بمهمة أو مشروع ما على وجه التحديد.

٧- عندما تكون الأعمال والمهام غير مهمة ولكنها تستنفذ الكثير من الوقت.

٨- عندما لا ترغب فى القيام بأحد الأعمال. (وتحتفظ بهذا السبب لنفسك).

س٦ : ما هو الوقت المناسب للتوقف عن تفويض السلطة؟

١-عندما يكون التفويض موجه لموظف غير قادر على التأقلم مع العمل.

٢- عندما يكون التفويض موجها لموظف إمكانياته أعلى من المهمة.

٣- عندما تكون المهمة كبيرة أو تكون المشكلة لم يتم التوصل إلى حل فيها.

٤- عندما تتعامل المهمة مع أمور غاية فى السرية.

٥- عندما لا تتطلب المهمة أيا من مهاراتك أو خبرتك الشخصية.

٦- عندما يكون كاهل الموظفين مثقلا بالكثير من الأعمال بالفعل.

٧- إذا كان الفشل فى المهمة يؤدى إلى خسائر فادحة.

٨- عندما يتم إسناد المهمة إليك بشكل شخص من قبل رئيسك. إلا إذا قمت بالتنسيق معه ليتم تفويض أحد الموظفين العاملين معك للقيام بالمهمة بدلا منك.

ماهى ضوابط العمل الخاصة بالمدير عند تفويض السلطة؟

١ - عدم سحب المهمة من الموظف. على الأقل. لا تقدم على مثل هذه الخطوة أن كان بإمكانك اسداء النصح والمساعدة إليه.

٢- عدم القيام بإجراء أى تغييرات على المهمة.

٣- عدم إعادة تفويض أحد الموظفين بمهمة كان قد كلف بها موظف آخر من قبل لأن هذا بمثابة إعلان عام عن عدم قدرة هذا الموظف على تنفيذ العمل مقارنة بالموظف المفوض بالتنفيذ الآن.

٤- عدم إسناد المهمة لأكثر من شخص واحد. فإذا اكتشف موظفان إنهما يقومان بتنفيذ نفس المهمة فربما لا يهتمان باتمامها على وجه الإطلاق.

- **معرفة العمل أو المهمة.**
- **أن الوقت الذى تستثمره. الآن. فى تعريف العمل سوف يسير الأمور كثير على المدى البعيد.**

س١ : ما المهمة؟

س٢ : ما معيار العمل الخاص بها؟

س٣: ما موعد الانتهاء من المهمة وتسليمها؟

س٤ : ما مدى دقة العمل؟

س٥ : كيف يتم تقييم النتائج أو الحكم عليها؟

س٦ : ما الضوابط والقيود الخاصة بهذه المهمة؟

١ - الوقت؟

٢- ما المال؟

٣- ماهى الموارد؟

س٧: ما مدى الاستقلال فى أداء المهمة الذى ستسمح للموظفين به؟

س٨: ما الأشياء التى تحتاج إلى تقارير عنها؟ ومتى تريد تلك التقارير؟

استمارة كيف تختار الموظف لترشيحه فى مهمة ما؟

كيف تقوم بتفويض أحد الموظفين للقيام لمهمة ما؟

كيف تختار الموظف المرشح لتفويضه بمهمة ما؟

قبل أن تقوم بالتفويض عليك بالإجابة عن الآتى من الأسئلة:

١- هل يعى الموظف أهداف المهمة؟

٢-هل تتوافر لدى الموظف المهارات أو الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل؟

٣- هل قام موظف آخر بهذا العمل من قبل بحيث يمكنه اسداء النصح والإرشاد للموظف الذى سيتم اسناد العمل إليه هذه المرة؟

٤- هل تعرف نقاط القوة والضعف التى تتضمنها شخصية الموظف الذى سيقوم بالعمل؟

٥- هل أنت على ثقة من نجاحه فى اتمام العمل؟

٦- هل تتوفر لدى الموظف الثقة الكافية بنفسه فيما يتعلق باتمام هذا النوع من العمل؟

٧- هل يرغب الموظف فى تنفيذ هذه المهمة أو أنه يحتاج إلى الإقناع؟

٨- هل سيكون من المناسب إضافة هذه المهمة إلى جدول الأعمال المكلف بتنفيذها الموظف؟

٩- هل تستطيع الثقة فى هذا الموظف؟

١٠- هل سيتبع الموظف التعليمات الموجهه إليه؟

١١- هل سيتعلم الموظف من الخبرات التى سيوفرها له قيامه بتنفيذ هذه المهمة؟

١٢- هل سيعود ذلك عليك أم عليه أم على طرف آخر بالنفع؟

التوازن بين المسئولية والمساءلة والسلطة فى تفويض السلطة

يعتمد أفضل أسلوب فى الإدارة بالتفويض على اعطاء أحد الموظفين القدر المناسب من السلطة وإعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين فى المهمة. فإنك تجعلهم مسئولين أمامك مسئولية إدارية عن المهمة. ولكنك فى نفس الوقت تحتفظ بالمسئولية الحقيقية كاملة لك. وعلى أية حال. فإن هذه المهمة هى جزء من العمل الخاص بك.

يجب أن تحتفظ بالمسئولية الكاملة لنفسك فى الوقت نفسه الذى تمنح فيه الموظفين قدرا مناسبا من السلطة يناسب احتياجهم، سوف يؤدى ذلك إلى تقليل الضغط الواقع عليهم وتأمينهم من الفشل فى اتمام العمل. حيث يمكن أن يبذلوا مجهودا لإنجاز المهمة.

الإعلان والإعلام فى تفويض السلطة

- أن لم يكن الموظفون على دراية أنك قد منحت أحدهم سلطة للتصرف فى إحدى المهام فمن المحتمل إلا يقدموا لهذا الموظف الدعم والتعاون اللازمين لاتمام العمل.
- بل أنه يصبح من المستحيل على هذا الموظف اتمام العمل بمفرده كذلك.
- أن عدم إعلام الموظفين عن المهمة التى سيتم تفويض أحدهم للقيام بها من الممكن أن يؤدى إلى شعور ذلك الموظف بالمهانة وسط زملائه وشعور باقى الموظفين بالسلبية تجاه الأمر بأكمله.
- يجب عليك أن تعلم باقى الموظفين حتى وإن لم يكونوا مشتركين فى إنجاز المهمة أو المشروع المعنى بهذه الطريقة. وليعرف كل موظف أنه يعمل فى مهمة محددة من أجل تحقيق الصالح العام.

- إعلام الرؤساء والمشرفين.
- يجب أن تخبرك مديرك أو المشرف عليك أنك ستقوم بتفويض أحد الموظفين العاملين معك لتنفيذ مهمة ما فبهذه الطريقة. إذا لم تكن موجودا فى أى وقت من الأوقات يمكن للموظف أن يجد من يستطيع اللجوء إليه للمساعدة أو الإرشاد.
- وضع معايير العمل وخطة سيرة والموعد النهائى لتسليمه وأهدافه.

إذا لم تقم بتحديد ما يجب أن يتم عمله ومعايير العمل المستخدمة والموعد النهائى لتسليم العمل على وجه الدقة، فإنه من غير المحتمل أن تحصل على نتائج ناجحة لا يمكن للموظفين قراءة كل ما يدور فى عقلك... لذا فأنت فى حاجة إلى توضيع ما تريد منهم انجازه.. فعلى سبيل المثال. إنك لا تطلب من أحد البناءين أن يقيم لك حائطا وحسب. ولكنك تحدد له نوع الحائط والمكان الذى تريده فيه وموعد تسليمه والمواد المستخدمة فى بناءه... إلى غير ذلك.

س : ما هى مزايا أهداف التفويض فى الإدارة؟

١-توضح الأهداف الجوانب التى ترمى إلى تحقيقها.

٢- توفر الأهداف وسيلة لتقييم الإنجازات.

٣- تثير الأهداف الموضوعة حماس الموظفين للعمل.

٤- تمنع عملية وضع الأهداف هدر المجهودات.

مستويات السلطة فى تفويض الإدارة.

أفضل مستويات التحكم

يقدم لك الموظفون معلومات تحدد من خلال خطوات العمل المحتملة ثم تختار من بينها ما تريد منهم تنفيذه.

١- يقدم لك الموظفون خيارات بديلة بالنسبة لخطوات العمل فى المهمة أو المشروع مع الاحتفاظ بخطوة تحديد الخطوات الأمثل لك أنت.

٢- يقدم لك الموظفون خيارات مرفقة باقتراحاتهم وتوصياتهم التى يتحتم أخذ موافقتك عليها قبل المضى قدما فى عملية التنفيذ.

٣- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات ولكنهم يعلمونك بها قبل التنفيذ.

٤- يتخذ الموظفون القرارات ويقومون بتنفيذها دون الرجوع إليك للاستشارة.

هذه هى مستويات السلطة بادئا من الأعلى إلى الأقل.

أدنى مستويات التحكم

الفصل العاشر

H-R العام الموارد البشرية

الفصل العاشر

H-R العام الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

س١: ماهى الوظائف الأساسية للموارد البشرية؟

١- **تحليل العمل**: وتعنى التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسئوليات الملقاة على عاتق الوظيفة.

٢-**تخطيط القوى العاملة**: تعنى تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافى العجز والزيادة فى القوى العاملة بالمنظمة.

٣- **الاختيار والتعيين**: من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها للاختيار وتعيين الموظفين.

٤- **تصميم هيكل الأجور**: لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف.

٥- **تصميم أنظمة الحوافز**: وذلك من خلال تحفيز العاملين على أدائهم الفردى وأدائهم الجماعى فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الاجتماعية.

٦- **تنظيم أنظمة مزايا وخدمات العاملين**: مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة.

٧- **تقييم الأداء**: ما يقوم به الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين.

٨- **التدريب**: بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

٩- **تخطيط المسار الوظيفى**: للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

س٢ : ما هى الوظائف المساعدة فى إدارة الموارد البشرية؟

١-**العلاقات مع النقابات**: وهى وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أى النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديبة والفصل من الخدمة.

٢- **أمن وسلامة العاملين**: وهى تهتم بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والإتجاهات النفسية السليمة لهم.

٣- **ساعات وجداول العمل**: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل العمل.

س٣ : ساعات وجداول العمل؟

١-**التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية**: تهتم هذه الوظيفة بأحد ث التغيرات اللازمة فى أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكى تتناسب مع التغيرات فى بيئة الأعمال والتغيرات فى الأداء الداخلى للمنظمة.

٢- **نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية**:

١- تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للخارج والسجلات والمستندات والمعلومات التى قد تكون فى نظام يدوى أو آلى.

٢- كما أنها تحتاج إلى نظام لتوفير المعلومات عن المشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

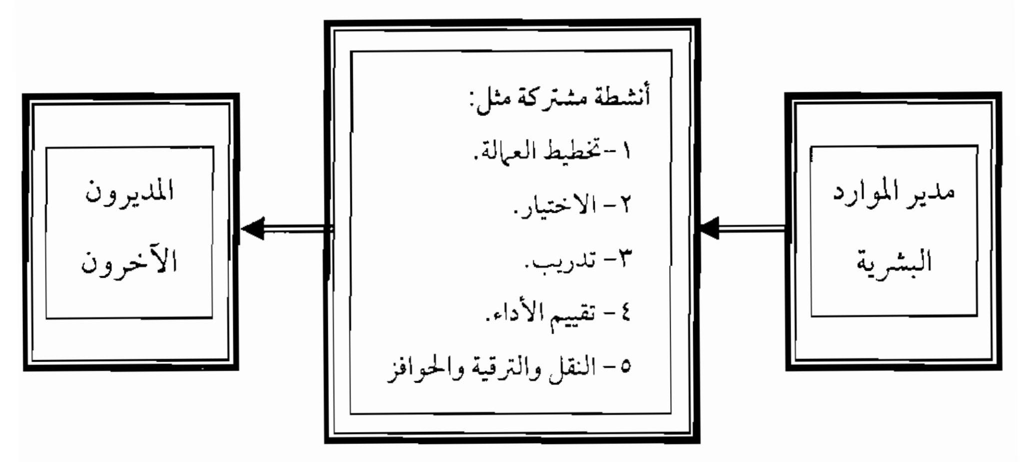
٣- **الهيكل التنظيمى للموارد البشرية**: يهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية

فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وتحديد التنظيمى الداخلى لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

س٣ : من الذى يدير الموارد البشرية؟

هل من الأفضل أن يكون هناك إدارة مستقلة ومتخصصة للموارد البشرية أم هل من الأفضل أن تترك لكل المديرين التنفيذيين فى مواقع عملهم.

إن الإجابة الصحيحة هى: التعاون المشترك بين إدارة المواردالبشرية وكل المديرين.



التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الأخرين

ماهى الفائدة من مفهوم التعاون المشترك؟

يهدف هذا المفهوم أساسًا إلى تحديد الطرف الذى سيقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ، فهناك بعض الوظائف التى يفضل أن تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقى المديرين، وهناك وظائف أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً، كما أن هناك وظائف يقوم بها باقى المديرين وحدهم.

والشكل التالى يوضح مثالاً لبعض الأنشطة التى تقع فى منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، وبين وظيفة باقى المديرين.

مدير الموارد البشرية	المديرون الآخرون
• يقوم بإعداد وتطوير أساليب المقابلات الشخصية. • يقوم بتدريب المديرين الآخرين على كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار. • يقوم بإعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية. • يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلى المديرين الذين يرغبون فى إدارة المقابلات بأنفسهم. • يقوم بعمل المقابلات النهائية والتعيين لبعض المديرين.	• يقررون ما إذا كان سيتولى المقابلة الشخصية النهائية • يتلقون التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة فى مقابلات الاختيار. • يقومون بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الأمر ذلك. • يقومون بإخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التى عقدها، ورأيه بخصوص لاختيار.

أمثلة من الأنشطة المشتركة بين مدير الموارد البشرية وباقى المديرين.

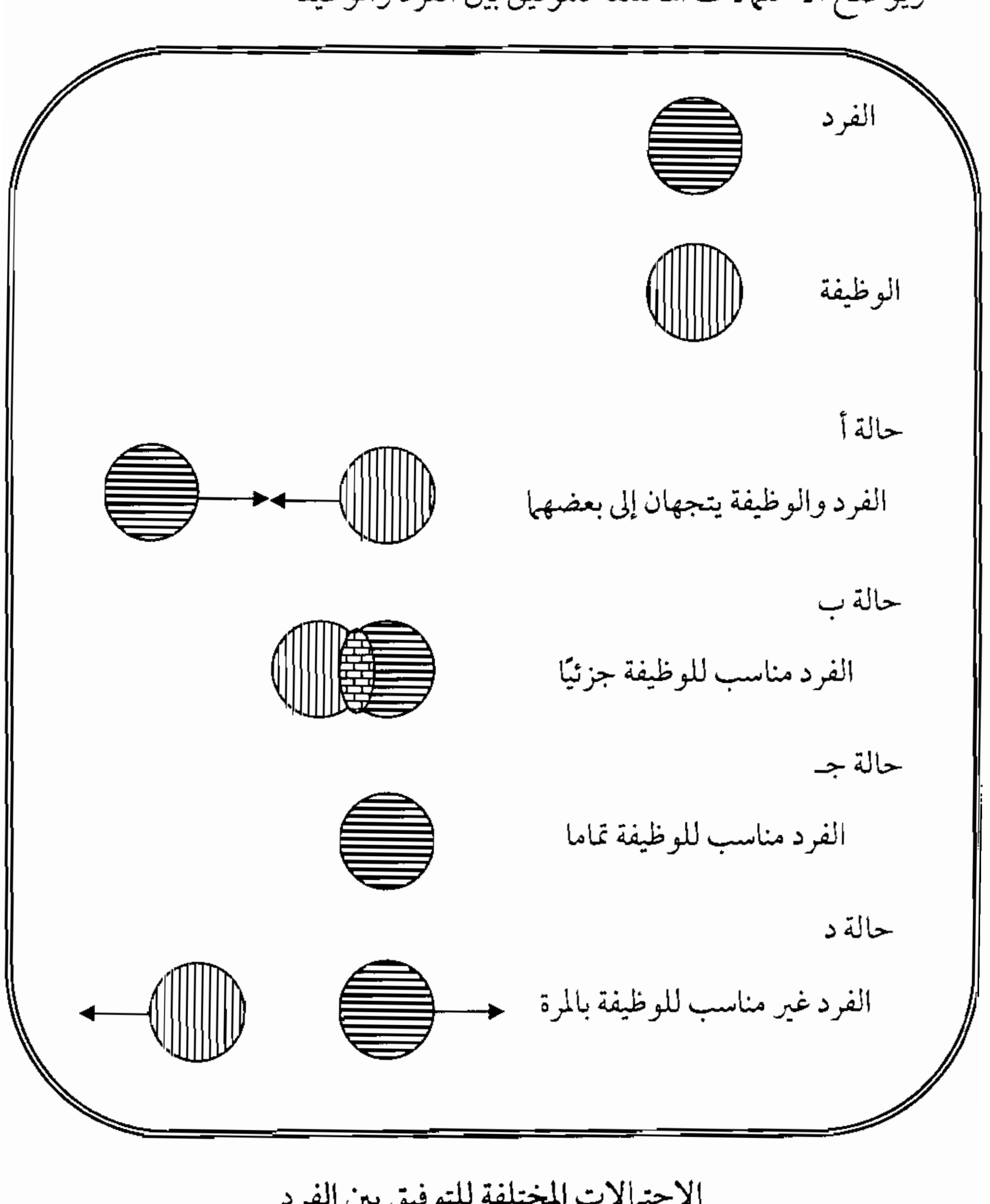
الفرد		الوظيفة (العمل)
	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية • تحليل وتصميم العمل • تخطيط الموارد البشرية • الاخطار والتعيين • تصميم هيكل الأجور والرواتب • تصميم أنظمة الحوافز والمزايا • تقييم الأداء • التدريب • تخطيط المسار الوظيفى	

تنظيم إدارة الموارد البشرية	الوظائف المساعدة فى إدارة الموارد البشرية
• تحليل وتصميم العمل • نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية. • الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرية.	• النقابات. • أمن وسلامة الموارد البشرية. • ساعات وجداول العمل.

نموذج إدارة الموارد البشرية

ولكى يقوم أى فرد يدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون على علم كامل بصفات خصائص الأفراد المتاحة أمامه، وأيضًا على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه(*).

ويوضح الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة



الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد

(*) يقول رسول الله ﷺ : «إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة».

تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية

١-فى المنظمات الصغيرة جدا

٢- فى منطقة متوسط الحجم

٣- فى المنظمات الكبيرة

الموارد البشرية فى منظمة كبيرة

ففى المنظمات الكبيرة الحجم هناك فرصة لظهور كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، واحتلالها لوضع وتمثيل تنظيمى كامل فى شكل إدارات وأقسام، كما بالتفصيل التالى:

(١) إدارة التوظيف — (1)Employment Department

- قسم تخطيط القوى العاملة — Manpower Planning
- قسم الاستقطاب — Recruitment Section
- قسم الاختيار — Selection Section

(٢) إدارة التدريب والتنمية — (2) Training and Development Department

- قسم تقييم أداء — Performance Appraisal Section
- قسم التدريب — Training Section
- قسم التنمية الإدارية — Management Development Section

(٣) إدارة الأجور والمستحقات — (3) Salary and Compensation Department

- قسم الرواتب والأجور — Salary and Wage Section
- قسم الحوافز — Incentives Section
- قسم خدمات العاملين — Employee Services Section
- قسم التأمينات والمزايا — Insurance and Benefits Section

(٤) إدارة شئون العاملين — (4) Employee Affairs Department

- قسم معلومات الموارد البشرية — Human Resoutces Information Section
- قسم السجلات — Records Section
- قسم ضبط الوقت والإجازات — Time Control and Leaves Section
- قسم الاتصالات بالعاملين — Employee Communication Section

(٥) إدارة العلاقات الصناعية — (5) Industrial Relations Department

- قسم الأمن والسلامة — Safety and Security Section
- قسم العلاقات العمالية — Labor Relations Section

العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يظن كثير من المديرين فى الإدارة العليا أن الإدارة المسئولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدى ذلك إلى عائد ملموس وبالتالى فهى مركز تكلفة وليس مركز ربحية وإذا قابل ذلك عدم قدرة من مديرى الموارد البشرى للإدارة العليا؟

يجب أن يقدم معلومات للإدارة العليا عن:

١-دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية المنظمة.

٢- معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح.

٣- معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة وعن نتائج وجدوى هذه الأنشطة.

٤- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة كما أنها تستخدم نماذج وبرامج (مثل برامج كمبيوتر) حديثة فى مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور والحوافز وتخطيط المسار الوظيفى للعاملين.

٥- معلومات تفيد بأن الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوية تظهر من وقت لآخر.

س: ماهى أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية؟

١-تقارير المراجعة الإدارية وهى تضم معلومات عن:

١- التطور فى التنظيم الإدارى للموارد البشرية.

٢- التطور فى عدد العاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم.

٣- توفير معلومات للمديرين وكيفية طلبها ودرجة سريتها.

٤- التطور فى الأنظمة والبرامج المستخدمة على الكمبيوتر والمعدات والأجهزة المساعدة.

٥- التطور فى الأنشطة مثل التخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور.

٢- تقارير أرقام ونسب النشاط:

يفيد عرض التطور فى أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية وتطويرها ومعناها كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية سنركز على بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام سن إدارة الموارد البشرية.

$$\text{١ -إنتاجية العامل الواحد = إجمالى المخرجات} \quad \frac{\text{(كمية أو جنيه)}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{٢- حصة العامل فى ميزانية الموارد البشرية =} \quad \frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{٣- نصيب الجنيه المخرجات من تكلفة العمالة =} \quad \frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{إجمالى المخرجات (بالجنيه)}}$$

$$\text{٤- إنتاجية سعة العمل الواحدة =} \quad \frac{\text{إجمالى المخرجات (كمية أو)}}{\text{إجمالى ساعات العمل}}$$

$$\text{٥- إنتاجية جنيه الأجور =} \quad \frac{\text{(إجمالى المخرجات كمية أو جنيه)}}{\text{إجمالى الأجور}}$$

العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يمكنك، عزيزى القارئ، أن تتعرف على كم هائل من المعلومات المرتبطة بالمنظمات العالمية العاملة فى مجال إدارة الموارد البشرية، وما تقدمه من خدمات فى مجالات التدريب والاستشارات، وبرامج التشغيل على الحاسب الآلى، والمجلات العلمية، وغيرها من الخدمات وذلك بدخولك على المواقع التالية:

هيئة إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Association

www. Hrma.org

جمعية إدارة الموارد البشرية

Society for Human Resources Management

www.shrm.com

الهيئة العالمية لمعلومات الموارد البشرية

International Public Management Association for Human Resources Information

www.ihrim.org

الهيئة العالمية للإدارة العامة فى الموارد البشرية

International Public Management Association for Human Resources

www.ipma.org

www.hr-guide.com

أثر الكمبيوتر والإتجاهات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية

أثر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية :

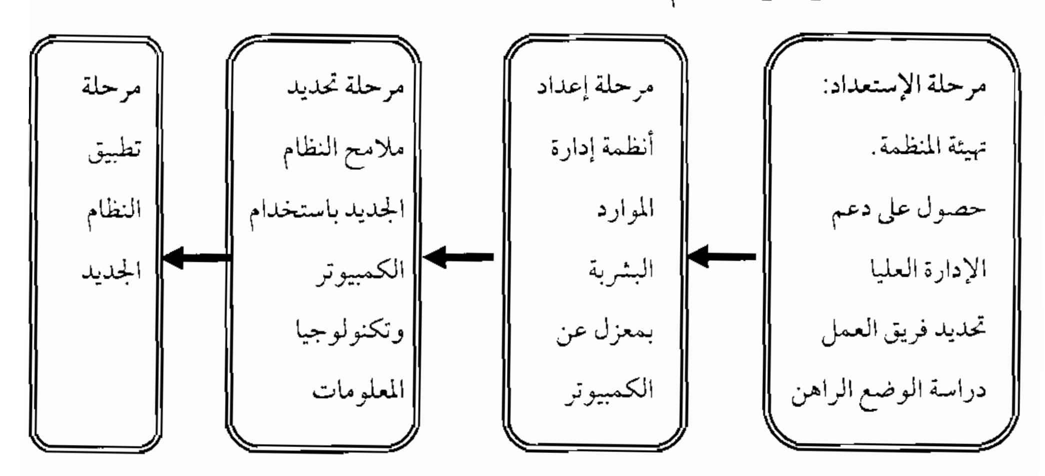
١ - تقليل العمالة الروتينية.

٢ - السرعة فى الأداء.

٣ - الدقة فى الأداء.

٤ - قدرة أعلى على التخطيط (التعيينات – التنقلات – الترقيات).

٥ - قدرة أعلى على التنظيم.



مراحل إدخال الكمبيوتر فى ممارسات إدارة الموارد البشرية

أهم البيانات فى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

البيانات الشخصية
الاسم
الرقم القومى
عنوان العمل
تليفون العمل
عنوان المنزل
الموبايل
البريد الإليكترونى
الجنسية
رقم الباسبور
مكان إصداره
تاريخ إصداره
تاريخ انتهائه
الحالة الاجتماعية

البيانات الوظيفية
القسم الذى يعمل فيه
الإدارة التى يتعبها
الدرجة
المرتب
اسم الرئيس المباشر
تاريخ بدء العمل فى الوظيفة الحالية

التعليم والتدريب
الدرجة العلمية
تاريخ الحصول عليها
التخصص العلمى
المعهد العلمى

المهارات
الملفات
درجة الإجادة تحدثا وفهما وكتابة
مهارات الكمبيوتر
مهارات الانترنت
مهارات العرض الشفوى
الشهادات المهنية

تقييم الأداء
درجات الرئيس المباشر
درجات الرئيس الأعلى
تقييم الأدء فى الوظائف الأخرى
التقييم فى الاختبارات الإدارية

النقل والترقية
الوظائف السابقة
مرات التدوير السابقة وأسبابها وتواريخها
الانتقالات السابقة وأسبابها وتواريخها
الترقيات السابقة وأسبابها وتواريخها

أنظمة الموارد البشرية
نظام وصف الوظائف
نظام الهيكل الوظيفى والدرجات الوظيفية
نظام تخطيط القوى العاملة
نظام الاستقطاب والاختيار والتوظيف
نظام التدريب
نظام الرواتب والأجور
نظام الحوافز
نظام مزايا وخدمات العاملين
الأنظمة الأخرى الموارد البشرية

أمثلة من التقارير والنماذج المستخرجة من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

الاستقطاب والاختيار والتوظيف	التدريب وتطوير العاملين
قائمة بالوظائف الخالية بالمنظمة	تقرير الاحتياجات التدريبية
قائمة بالمتقدمين لشغل وظيفة معينة	ملفات البرامج النمطية للتدريب
قائمة بمواعيد المقابلات الشخصية	ملف المكاتب الاستشارية فى التدريب
قائمة بمواعيد الاختبارات	تقرير عن البرامج التدريبية المقدمة
خطاب تعيين موظف جديد	تقرير عن فعالية برنامج تدريبى
ملف موظف	تقرير عن أسماء من تلقوا التدريب
	تقرير عن أسماء المتميزين فى التدريب
الأجور والرواتب والحوافز	**تقييم الأداء**
قائمة بالأجور والرواتب الشهرية	تقييم الأداء لشخص معين
التقرير الشهرى للحوافز	تقييم الأداء لشخص عبر عدة سنوات
ميزانية الأجور والحوافز الشهرية	نتائج تقييم الأداء عبر الأقسام
تقرير الأجور الإضافية	تقرير بأسماء المتميزين فى الأداء
تقرير أجور حسب الأقسام المختلفة	تقرير بأسماء المتدهورين فى الأداء
تقرير الحوافز حسب أنواعها	تقرير عن توزيع درجات التقييم
العلاقات العمالية	**النقل والترقية وإنهاء الخدمة**
طلب اجازة عادية	أسماء من سيتم إنهاءخدمتهم شهريا
طلب اجازة مرضية	أسماء من سيتم رفتهم بسبب مخالفات
طلب اجازة خاصة	أسماء المرشحين للنقل
تقرير مرضي	أسماء من سيتم تدويرهم
تقرير إصابة	أسماء المرشحين للترقية لاستيفاء الشروط
تقريرسنوى عن الإصابات	تقرير عمن تم إنهاء خدمتهم العام الماضى
تقرير يومى (شهرى وسنوى) عن الغياب	طلب نقل من الوظيفة
تقرير يومى (شهرى وسنوى) عن التأخير	طلب ترقية
تقرير سنوى عن الأجازات	طلب إنهاء خدمة

أمثلة من التقارير المستخرجة من الكمبيوتر

مصادر الحصول على برامج إدارة الموارد البشرية
باستخدام الكمبيوتر مع الخدمات الاستشارية الخاصة بها

www.ihrim.org

www.hrsmart.com

www.peopleclick.com

www.hRchitect.com

www.spectrumhr.com

www.convergys.com

www.mkt10.com

www.infotranicusa.com

www.eepluse.com

www.halognsoftware.com

www.shrm.org

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

١-تعنى أن تكون التحركات الرئيسية فى مجال الموارد البشرية مرتبطة بالحركات الرئيسية للمنظمة.

٢- وبمعنى أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل.

اهتمام إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة العليا.

المثال الأول:

١-إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هى القيادة السعرية من خلال تخفيض التكاليف وكانت أهدافها هى تحقيق التكلفة الكلية للمنظمة فإن إدارة الموارد البشرية (بأقسامها المختلفة) يمكن أن تساعد فى تحقيقها الآتى:

أ- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إعادة هيكل الموارد البشرية المساعدة في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة وبهدف تخفيض تكلفة الموارد البشربة بنسبة ٦٪ لمدة خمس سنوات.

ب- استراتيجية قسم تخطيط القوى العاملة والتعينيات:

تخفيض العمالة فى أقسام المنظمة والهدف هوأن الأقسام الانتاجية يتم تخفيضها بنسبة ٢٪ سنويا أما الأقسام الإدارية والخدمية فيتم تخفيضها بنسبة ١٠٪ سنويا.

جـ- استراتيجية قسم التدريب:

التركيز على التدريب الفنى لكى يكون العاملون قادرين على القيام بأكثر من وظيفة وبهدف منح دورتين تدريبيتين لكافة العاملين الفنيين لتمكن من أداء وظيفتين بدلا من واحدة.

د- استراتيجية قسم التدريب:

تخفيض ميزانية الرواتب والحوافز ومزايا العاملين بمقدار ٢٪، ٤٪، ٦٪، ٨٪، ١٠٪ على التوالى خلال الخمس سنوات القادمة.

المثال الثانى:

إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هى التوسع تسويقيا ودخول أسواق جديدة وكانت الأهداف هى فتح ثلاثة أسواق جديدة خلال الخمس سنوات القادمة فإن إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة يمكن أن تساعد فى تحقيقها كالآتى:

أ- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء موارد بشرية قادرة على العمل وراضية عنه أما الهدف فهو زيادة العمالة الفنية الماهرة بمقدار ٣٠٪ فى الخمس سنوات القادمة.

ب- استراتيجية قسم القوى العاملة والتدريب:

زيادة العمالة فى الأقسام الإنتاجية ٢٪، ٣٪، ٦٪، ٨٪ فى السنوات الخمس القادمة مع ثبات نسبى فى عدد العاملين فى الأقسام الإدارية والخدمية وتحقيق معدل دوران العمالة بنسبة ٥٪ من خلال هذه السنوات.

جـ- استراتيجية قسم التدريب:

رفع المهارات الفنية للعمال الجدد والحاليين وبأهداف تركز على تدريب العاملين الجدد بمعدل دورتين فى السنة والتأكد من قدرتهم على العمل بكفاءة ورفع مهارات العمال الحاليين بواقع دورة سنوية لكل عامل.

د- استراتيجية قسم التدريب:

رفع دافعية العاملين وولائهم للمنظمة لضمان إنتاجية عالية وعليه يكون الهدف التركيز على حوافز ومزايا وخدمات العاملين كالآتى:

- إطلاق الحوافز حتى ١٠٠٪ من قيمة الرواتب.
- إنشاء نظام جديد لعلاج العاملين ومعاشات التقاعد.
- إنشاء نادى الشركة خلال الخمس سنوات القادمة ومضاعفة ميزانية المزايا خدمات العاملين لنفس الفترة.

س : ما هى الممارسارت اللا أخلاقية فى مجال إدارة الموارد البشرية؟

١ -تعيين أقارب أقل كفاءة من المتقدمين بشغل وظائف.

٢- ترقية موظف أقل كفاءة من زملائه لوجود علاقة شخصية طيبة مع رئيسه.

٣- تلقى مشرف التدريب رشوة أو عمولة من مكتب خارجية للتدريب .

س : ما هى الممارسارت اللا أخلاقية فى العمل؟

١ - التأثر بالعلاقات الشخصية والقرابة فى اتخاذ قرارات تمس الموارد البشرية.

٢- قبول هدايا ورشاوى.

٣- حجب معلومات عن الآخرين للتأثير بشكل سلبى على أدائهم .

٤ - مضايقة الآخرين وسوء معاملاتهم.

تحليل وتصميم الوظيفة

مهام قليلة	↔	مهام كثيرة
مهام سهلة	↔	مهام صعبة
مهام قليلة ومطلوبة	↔	مهام كثيرة ومطلوبة
وصف محدد للوظيفة	↔	وصف عام للوظيفة

الاستقطاب والاختيار

مصادر خارجية	↔	مصادر داخلية
البحث عن مواصفات محددة	↔	البحث عن مواصفات عامة
توجيه قليل للوظيفة الجديدة	↔	توجيه مكثف للوظيفة الجديدة
مسار وظيفى ضيق ومحدد	↔	مسار وظيفى واسع عام

التدريب

التدريب على المهام الحالية للوظيفة	↔	التدريب على مهام الوظائف المستقبلية
التدريب الفردى	↔	التدريب لمجموعة عاملين
التدريب هو مسئولية الفرد	↔	التدريب هو مسئولية المنظمة
غير مخطط	↔	مخطط ووفقا لنظام محدد

تقييم الأداء

التقييم علي أساس صفات فردية	↔	التقييم علي أساس الإنتاجية
التقييم لاستيفاء إجراءات	↔	التقييم بغرض التقرير
التقييم لفترة طويلة	↔	التقييم لفترة قصيرة
التقييم بواسطة الرئيس	↔	التقييم بواسطة عدة مستويات

الرواتب والتعويضات

التركيز على الرواتب	↔	التركيز على الحوافز
حوافز طويلة المدى	↔	حوافز قصيرة المدى
حوافز فردية	↔	حوافز جماعية
راتب يعتمد على الوضع السائد في السوق	↔	راتب يعتمد على الوضع السائد في السوق

بدائل التحرك في الموارد البشرية

قائمة للحكم على درجة أخلاقية التصرفات

- هل التصرف قانونى؟
- هل التصرف سليم؟
- من سيتأثر بهذا التصرف إيجابا وسلبا؟
- ما هوشعورى بعد القيام بهذا التصرف؟
- كيف ينظر الآخرين إلى هذا التصرف؟
- ما هو تأثير هذا التصرف على أعمال المنظمة؟
- ما هو تأثير هذا التصرف على سمعة المنظمة؟

الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت

يمكنك عزيزى القارئ، أن تزيد معلومات ومصادرك المهنية المرتبطة بأسماء المنظمات الاستشارية،وعناوينها،والمجلات العلمية، والمؤتمرات، وغيرها من المعلومات وذلك بالدخول على المواقع التالية فى الإنترنت.

الكمبيوتر وتكنولوجيا انظر المواقع المذكورة فى نهاية أول قسم من أقسام هذا الفصل.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية www.strategichric.com

Humanresources.About.com/old/humanresourcesstrategic

التنوع في الموارد البشرية www.shrm.org/diversity

www.eduweb.vic.gov.au/au/hrweb/diversity

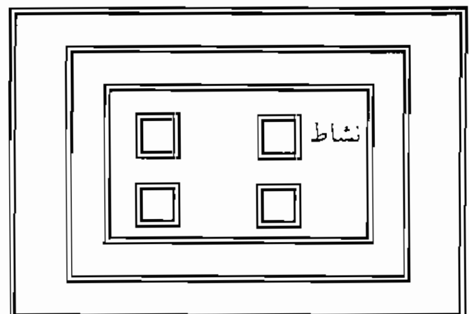
الأخلاق فى إدارة الموارد البشرية www.shrm.org/ethics

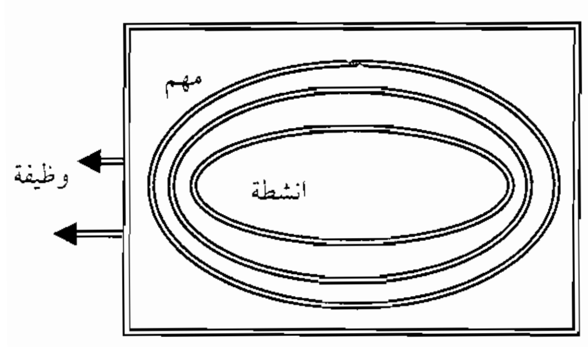
Humanresources.About.com/od/business ethics

٣-تحليل وتصميم وتوصيف العمل

س: ماهو تحليل العمل؟

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة (ACTIVITIES) المكونة من (TASKS) المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك فى توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.





ويبدأ الأمر فى تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتى تؤدى داخل الوظيفة وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات ومستندات وأشعارات وأوامر وتوجيهات وقد تكون حركات بالأيدى والجسم مثل الرفع والخفض والثنى والتحريك والضغط والإلتواء والكتابة وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التقدير والتفكير والحساب والتحليل وقد تكون مد آخرين بمعلومات أو مستندات أو خانات وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل.

وينتقل الأمر أيضا إلى جميع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقى الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها وظروف العمل فى هذه الوظيفة والمسئوليات الملقاه على عاتقها ومتطلبات شغلها.

س: ما هو الهدف من تحليل العمل (توصيف الوظائف)؟

١-تعريف الموظف بمهام عمله.

٢- تصميم العمل.

٣- الاختيار.

٤ - تقييم الوظائف.

٥ - تقييم أداء العاملين.

٦ - التدريب.

٧- تحديد الاحتياجات من العمالة.

٨- تبسيط العمل.

٩- الترقية والنقل.

١٠ - التطوير التنظيمى.

طريقة أداء العمل:

- ما الذى يؤدى؟
- متى يؤدى؟
- لماذا يؤدى؟
- أين يؤدى؟
- كيف يؤدى

المسئوليات:

- المسئولية عن المرؤوسين.
- المسئولية عن الخدمات والمعدات.
- المسئولية عن الأموال.

علاقات العمل:

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء
- العلاقات مع المرؤوسين.
- العلاقات مع الأقسام الأخرى
- العلاقات مع الجمهور

ظروف العمل:

- ظروف العمل المادية (إضاءة، حرارة، .....)
- العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل.
- الأجر والمزايا والخدمات العينية.

متطلبات القيام بالوظيفة:

- التعليم.
- المهارات والخبرة.
- التدريب.
- الذكاء.
- الصحة والمجهود البدنى.
- الدافعية والمهارات الاجتماعية

تحليل العمل فى شكل موضوعات محددة

قائمة تحليل العمل

الاسم: ....

الوظيفة: ....

القسم/ الإدارة/ القطاع: ....

اسم الرئيس المباشر: ....

توجيهات:

١ - رجاء قراءة قائمة الاستقصاء كلها قبل البدء فى الإجابة على الأسئلة الواردة بها.

٢ - أجب عن الأسئلة بدقة وعناية وحرص.

٣- إذا كان لديك بعض الاستفسار فيمكنك الرجوع إلى رئيسك المباشر ليوضحها لك.

٤ - عندما تنتهى من الإجابة على الأسئلة سلم القائمة لرئيسك المباشر.

الإشراف على الآخرين:

١ - كم عدد المرؤوسين التابعين لك (الذين تشرف عليهم)؟

اذكر وظيفة كل منهم، وعدد الموظفين فى كل وظيفة.

٢ - هل لديك سلطات مطلقة فيما يختص بالآتى:

- إسناد أعمال للآخرين.
- توجيه الآخرين وتصحيح أخطائهم.
- حفظ النظام والسيرة عليه.
- منح مكافأة أو حوافز.
- ترقيات أو نقل أو فصل موظفين.
- رد على التظلمات والتعامل مع الشكاوى

٣- هل تقوم بإسناد الأعمال وإصدار التعليمات والتنسيق بين أنشطة مرؤسيك فقط؟

خامات وأدوات ومعدات تستخدمها:

١-ماهى المواد الأولية والمنتجات التى تتعامل معها؟

٢- اذكر قائمة بالآلات والمعدات التى تستخدمها فى عملك؟

٣- اذكر قائمة بالعدد اليدوية الأساسية والأجهزة التى تستخدمها فى عملك؟

- ماهى المصادر التى تتلقى منها التعليمات؟
- هل هى تعليمات شفوية/ أو مكتوبة/ قراءات خاصة بالأجهزة/ مواصفات عمل؟
- وماهى الاتصالات التى تقوم بها مع أشخاص آخرين (بخلاف رئيسك المباشر، وزملائك فى نفس الإدارة)؟

أ- اذكرالوظائف أو الإدارات أو الوحدات التى تتعامل معها.

ب- صف طبيعة هذا الاتصال.

القرارات:

- ماهى القرارات التى يجب عليك أن تتخذها دون استشارة رئيسك المباشر؟

المسئوليات:

أ-صف طبيعة مسئولياتك فيما يتعلق بالأموال/ المعدات/ الآلات/ التقارير.

ب- ماهى الخسائر التى قد تنتج عن أخطاء تتعلق بالإهمال

السجلات والتقارير:

أ-ماهى السجلات والتقارير التى تقوم بإعدادها بنفسك؟

ب- ما هى مصادر البيانات الخاصة بتلك السجلات والتقارير؟

مراجعة أعمالك:

أ-كيف تتم مراجعة أعمالك (أو التفتيش عليها)؟

ب- من يقوم بهذه المراجعة (أو التفتيش)؟

المتطلبات البدنية:

أ- ماهى النسبة المئوية للوقت الذى تستغرقه وأنت تؤدى العمل؟

واقفًا ....٪ جالسًا ....٪ تتجول ....٪

ب- ماهى أوزان الأثقال التى يجب عليك أن ترفعها وتحملها بنفسك؟... كيلو جرام.

جـ- ما هى النسبة المئوية للوقت الذى تستغرقه فى رفع حمل الأثقال؟...... ٪

د - هل هناك مهارات بدنية خاصة تحتاجها وظيفتك (كالتناسق بين حركة العين والأيدى)؟

بيئة وظروف العمل:

أ- صف أى ظروف طبيعية تقابلها فى موقع عملك، وطبيعة عملك؟ مثل الضوضاء الحرارة والأتربة والدخان، والتى تعتبرها ظروف عمل سيئة.

الأخطار:

صف الأخطار أو الحوادث التى يمكن أن تتعرض لها أثناء العمل.

الجزء التالى يستوفى بمعرفة رئيسك المباشر:

المؤهلات العلمية:

ماهو الحد الأدنى للمستوى التعليمى اللازم لشغل الوظيفة (مؤهل متوسط/ فوق المتوسط/ مؤهل جامعى).

الخبرات السابقة:

ماهو الحد الأدنى لمستوى ونوع الخبرة اللازم كبداية للعمل فى هذه الوظيفة؟ (عدد سنوات الخبرة/ مجال الخبرة السابقة/ خبرات خاصة مطلوبة).

التدريب:

ماهى برامج التدريب التى ينبغى أن يحصل عليها شاغل الوظيفة باعتباره يمارس الوظيفة لأول مرة؟

حدد أنواع البرامج اللازمة، والمدة اللازمة لكل برنامج.

التاريخ ....

توقيع الرئيس المباشر

....

قائمة استقصاء وتحليل الوظائف

النصيحة أو المبدأ	الأثر النفسى	أمثلة
١-خفف من رقابتك على المرؤوسين	الشعور بالمسئولية والاستقلال	يحصل الموظف على ما يلزمه من أى أدوات مكتبية من مخزن الأدوات، ويكتب بنفسه ما تم صرفه دون الرجوع للمشرف.
٢-أعط عملاً متكاملاً للمرؤوس	الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها	عامل الصيانة مسئول عن آلات المصنع بأكملها، وليس على آلات معينة.
٣- زود المرؤوسين بنتائج عملهم	المعرفة والمعلومات	يحصل العامل على بيانات عن كمية الإنتاج
٤-أضف مهام جديدة وصعبة نسبيا للعمل	الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة	استخدام كمبيوتر في أداء العمل.
٥- اعط مهام خاصة	الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة	ندب الفرد لحل مشكلة فى مصنع آخر
٦- امنح مزيداً من السلطة	الشعور بالمسئولية والاستقلال	تفويض الحق فى منح إذن انصراف للعاملين إلى الرئيس المباشر
٧- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج أعمالهم	الشعور بالمسئولية والاستقلال	محاسبة السكرتيرة عن الأخطاء الواردة فى كتابة الرسائل

نصائح للمديرين فى تصميم وظائف مرؤوسيهم

توصيف الوظيفة Job Description

ما هو توصيف الوظيفة؟

هو وصف تفصيلى مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها والمهام إذا الواجبات أو الاختصاصات أو المسئوليات وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة وهذ العناصر هى:

١ - تعريف الوظيفة.

٢ -ملخص عام الوظيفة.

٣- المسئوليات والواجبات.

٤- ظروف بيئة العمل.

٥- مواصفات شاغل الوظيفة.

وصف الوظيفة

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات رقم الوظيفة: ٥٣٦

الإدارة: الشئون التجارية القسم: المشتريات

الدرجة: ١٢

الهدف من الوظيفة: تأمين احتياجات الشركة من المواد والخامات والتجهيزات، من خلال استلام احتياجات الأقسام المختلفة والتعامل مع الموردين لتوفير هذه الاحتياجات.

المهام والمسئوليات:

١-تخطيط احتياجات الأقسام المختلفة من المواد والخامات والتجهيزات، وإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بالمشتريات والمواد والإمداد.

٢- استقبال الطلبات من المواد والخامات والتجهيزات من الأقسام المختلفة، وتنظيمها بشكل يساعد إعداد طلبات الشراء.

٣- البحث عن أفضل الموردين، والاحتفاظ بسجلات منتظمة عنهم، والحفاظ على علاقات طيبة معهم.

٤- التفاوض مع الموردين للحصول على أنسب الأسعار وشروط الشراء والتسليم والدفع وأى شروط أخرى.

٥- اعتماد اشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين،ومساعدتهم على الحصول على مستحقاتهم.

٦- الاحتفاظ بكتالوجات متكاملة للأصناف التى يتم طلبها، والتسليم والدفع وأى شروط أخرى وبدائلها، وموردبها، ووجود الطلب فيها.

٧- التنسيق مع إداة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين.

٨- المساهمة فى فحص ما يتم شراؤه من خلال اتباع إجراءات الاستلام وإجراء الفحوص والاختبارات اللازمة.

٩- المشاركة فى تحديد حدود الطلب المثلى على الأصناف، وفترة التوريد، وحدود الأمان الواجد الاحتفاظ بها فى المخازن.

١٠- الإشراف على أخصائى المشتريات، والعاملين فى قسم المشتريات واختيارهم، وتدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم وتنميتهم.

١١- ما يسند إليه من أعمال أخرى مشابهة فى مجال العمل.

الاتصال:

الخارجية:

تنمية علاقات طيبة مع الموردين.

التعرف على مختبرات جودة المواد والمقاييس.

الداخلية:

رفع تقارير عن سير العمل وتوجيههم وحفزهم وتنميتهم.

رئاسة لجنة المشتريات.

التعاون مع كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة.

السلطات المالية:

يتصرف ويتعاقد فى حدود ٢٠٠ ألف جنيه بصفة وظيفته.

ظروف العمل:

العمل بالشركة وخارجها، وزيارات دائمة للموردين، ورحلات داخلية وخارجية، وضغوط عالية، ومخاطر عالية.

مواصفات شاغل الوظيفة: (انظر القسم الخاص بذلك).

مثال لتوصيف الوظيفة

كما أن توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه فى تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختيار العاملين الجدد، وكذلك في وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقًا لأعبائها ومسئولياتها.

وفيما يلى بعض النصائح التى تساعد أخصائى تحليل العمل عند قيامه بإعداد توصيف الوظائف. ويظهر ذلك فى شكل:

١-كن واضحاً :

يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوبًا بشكل بسيط وكامل، ويعبر عن المهـام والأنشطة بوضوح.

٢- حدد مجال عمل الوظيفة :

عند تعريف الوظيفة حدد بالضبط مجال ونطاق عمل الوظيفة، وطبيعة عملها، والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى، وأهميتها تلك العلاقات.

٣- كن محدداً عند اختيارك للكلمات التى تصف الوظيفة :

عند اختيارك للكلمات التى تصف الوظيفة اختر تلك العبـارات التـى توضـح مايلى:

- طبيعة ودرجة تعقد العمل.
- مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل.
- المشكلات النمطية التى تواجه شاغل الوظيفة.
- حدة ونطاق مسئوليات شاغل الوظيفة.
- درجة ونوع الإشراف الواقع على الوظيفة.

واستخدام بعض الألفاظ ذات التأثير الفعال مثال: يحلل..، يخطط..، يجمع..، ينقل ..، يستلم..،يسلم..، يحافظ على..، يشرف على..

وبصفة عامة فإن الوظائف الدنيا فى التنظـيم تحتـاج إلى تفصـيلات كثـيرة عـن المهام والأنشطة التى تقوم بها، أما الوظائف الأعلى فتحتاج إلى تحديد مجـالات العمل.

٤- وضع المسئوليات الإشرافية :

أعرض بوضوح ما إذا كان شاغل الوظيفة يقوم بتنفيذ الأعمال أو المسـئوليات

الملقاة على عاتقه، أم أنـه يقـوم بـالإشراف عـلى تنفيـذها، وتفـويض سـلطاته للآخرين،ومساعدتهم فنيا، لأن ذلـك يحـدد المسـتوى الإشرافى الـذى تقـع فى نطاقه الوظيفة، وما إذا كان شاغلها يمارس عملاً متخصصا أو عملاً إداريا.

٥- كن مختصرًا:

تذكر أن العبارات المختصرة والدقيقة سوف تحقق الهدف من إعداد التوصيف.

٦- راجع:

تأكد من أن التوصيف الذى أعددتـه يفـى بالمتطلبـات الأساسـية أم لا، وهـل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف؟

نصائح فى كتابة وصف الوظيفة

س: ما هى مواصفات شاغل الوظيفة؟

إذا كان وصف الوظيفة يعطى ملامحها ويعرف ماهيتها فإن مواصفات شـاغل الوظيفة تعطى ملامح من يجب أن يشغل هـذه الوظيفـة والمتطلبـات الواجـب توفرها فيمن يشغلها والتـى تضـمن التعلـيم والخـبرة والتـدريب والمتطلبـات العقلية والجسمانية فيمن سيشغل الوظيفة.

اسم الوظيفة : رئيس قسم المشتريات :

١-الصفات الجسمانية :

- سجل طبى كامل يشير إلى صحة جيدة.
- عدم وجود أى عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل.
- شكل لائق ومهندم ونظيف.

٢- الصفات العقلية :

- ١١٥٪ فى اختبارات الذكاء العام، واللفظى، والحسابى.

٣- التعليم :

- درجة جامعية فى الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل.
- يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا فى المشتريات).

٤- الخبرة والتدريب

- خبرة ٦ سنوات فى مجال المشتريات.
- خبرة ٣ سنوات في الإشراف على مرؤوسين.
- مهارة عالية في كتابة التقارير، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود.

٥- الشخصية :

- دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل.
- شخصية متوازنة.
- قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية.
- قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير.

٦- مواصفات خاصة :

- السن يتراوح بين ٣٠ – ٤٥ سنة.
- قادر وراغب على العمل ساعات إضافية، وفى عطلة نهاية الأسبوع.

مواصفات شاغل الوظيفة

وفى هذا المثال المذكور نجد أن المهارات الميكانيكية والمهارات الحركية، والذكاء الحسابى، والعمرالذى يكون فى حدود العشرينيات،واللياقة الجسمانية، والخبرة التى تكون فى حدود ٧ سنوات، وأن يكون العامل ذكرًا هى مواصفات صالحة جدًا لشغل وظيفة ميكانيكى.

مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء
• المهارات الميكانيكية	٠,٨٠
• المهارات الحركية	٠,٩٢
• الذكاء اللفظى	٠,٢١
• الذكاء الحسابى	٠,٤٣
• المظهر	
حسن	٠,١٠
سىء	-٠,٠٨
• العمر	
• ٢٠ – ٣٠ سنة	٠,٤٧
• ٣١ – ٤٠ سنة	٠,٣٦
• ٤١ – ٥٠ سنة	٠,٢١
• ٥١ – ٦٠ سنة	-٠,١٥

مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء
• القدرة على القيادة.	٠,٢٣
• القدرة على الاتصال	٠,١٦
• اللياقة الجسمانية.	٠,٨٥
• الخبرة	
٠ – ٣ سنوات	-٠,١٤
٤-١٠ سنوات	٠,٥٢
١١-١٨ سنوات	٠,٣٩
١٩-٢٥ سنوات	-٠,١١
• الجنس	
سيدة	-٠,٣٤
رجل	٠,٦٢

مثال للعلاقة بين بعض المواصفات وكفاءة الأداء فى وظيفة ميكانيكى

العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل

يحتاج القيام بوظيفة تحليل وتوصيف العمل إلى تكاليف كثير. ومن أهم بنود التكاليف لهذه الوظيفة مايلى:

- أجور ومرتبات المسئولين عن هذه الوظيفة فى إدارة الموارد البشرية.
- أتعاب المستشارين الخارجيين.
- تكلفة الأساليب المستخدمة فى تحليل العمل مثل:
- تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل.
- تكلفة الملاحظة.
- تكلفة إعداد وكتابة التقرير الخاصة بكل وظيفة

أما العائد من هذه الوظيفة فهو غير مباشر، ويظهر كعائد معنوى متمثل فى احساس الموظف أنه فى المكان المناسب له، وأنه يعمل بارتياح، ورضا عالٍ.

كما يظهر العائد فى حسن وكفاءة أداء وظائف أخرى مثل الاختيار والتعيين، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفى.

تحليل العمل على شبكة الانترنت

يمكنك، عزيزى القارئ أن تحصل على معلومات غزيرة عن تحليل العمل ووصف العمل من خلال المواقع المذكورة أدناه. وهى مواقع تعطيك المعونة فى تحليل وتوصيف الوظائف. كما أنها تقدم لك أمثلة من بطاقات وصف الوظائف لعدد هائل من الوظائف.

www.job-analysis.net

www.hronline.com/job.asp-about,asp

www.bis.gov./oco/print/ocos 024

www.hr-guide.com/data/025

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

س : ماهى تخطيط الموارد البشرية؟

هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهى الفترة التى يغطيها التخطيط وهى سنة فى العادة.

س : ماهى أهمية تخطيط الموارد البشرية؟

التعرف على مواطن العجز والفائض فى القوة العاملة. ويهيئ هذه اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل والترقية والتدريب.

س : ماهى علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع؟

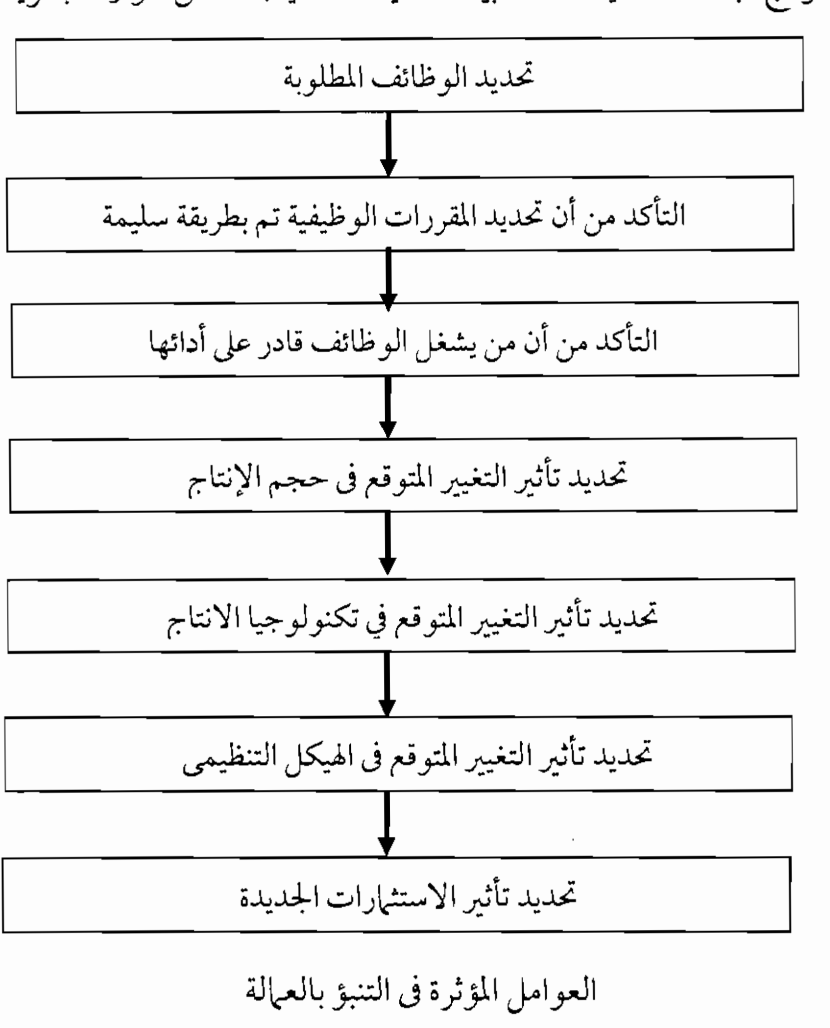
١- لا يتم تخطيط الموارد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع وفى أبسط الصور عن قيام المشروع بإعداد الخطة (على الأخص الموازنة التقديرية) للعام الجديد. فهناك بنود خاصة بتكلفة العمالة (أجور وتدريب وحوافز وعلاوات وخدمات وإسهامات ومواصلات وغيرها) يجب إدراجه فى الخطة أو (الموازنة) وتتحدد هذه التكاليف بهيكل العمل خلال عام الخطة من نوعيات وأعداد لهذه العمالة.

٢- إذا كان المشروع يخطط لعدة سنوات (مثل الخطة استراتيجية أو الخطة الخمسية).

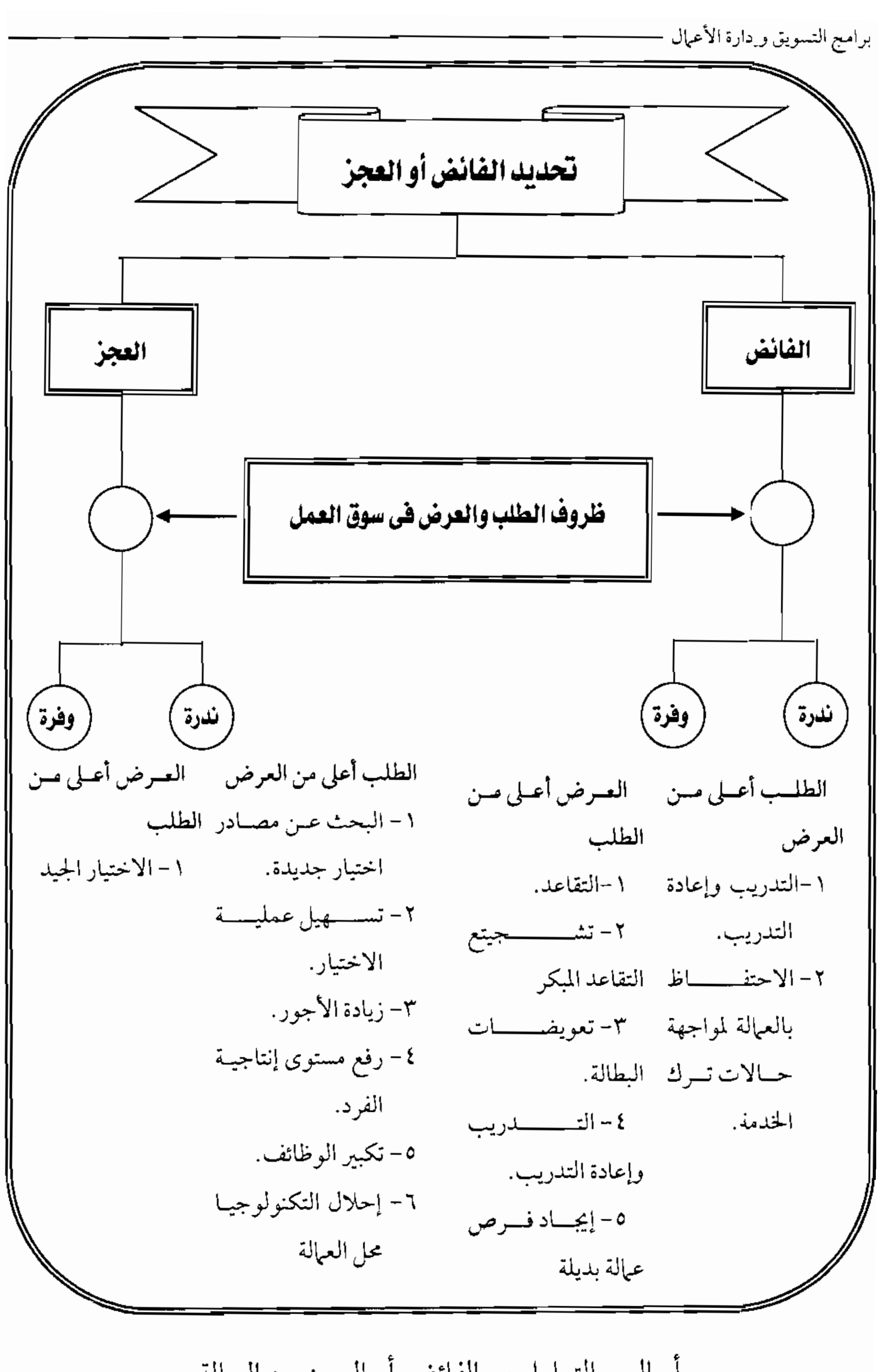
ويجب تحديد شكل المشروع فى المستقبل من حيث استمارته وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمة وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من الموارد البشرية.

الوظيفة	العرض (الموارد البشرية المتاحة) العدد الحالى	حركة العمالة دخول	حركة العمالة خروج	الصافى المتوقع	الطلب (الموارد البشرية المطلوبة)	الفرق + -
قسم الصيانة:						
فنى صيانة	٢٠	١ +	٣ -	١٨	٢١	-٣
فنى كهرباء	٤	-	١ -	٣	٥	-٢
فنى إلكترونى	٨	١ +	١-	٨	٦	+٢
مهندس صيانة	٥	-	١ -	٤	٤	-

نموذج مبسط للعمليات الحسابية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



العوامل المؤثرة فى التنبؤ بالعمالة



أساليب التعامل مع الفائض أو العجز من العمالة

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

على الإنترنت

يمكنك ، تستكشف بعض مجالات تخطيط القوى العمالة، وعمليات التنبؤ بالعرض والطلب من العمالة، والتصرف فى كل من الفائض والعجز وذلك بالدخول على بعض مواقع شبكة الإنترنت التالية:

www.ihrim.org.

www.bchrma.org.

www.hrsmart.com.

www.ipma-hr.org.

www.people clock.com.

مثال تطبيقى

كيف تحدد عدد المرؤوسين المطلوبين فى قسمك

سنعطيك طريقتين لتحديد عدد المرؤوسين فى قسمك. الطريقة الأولى تعتمد على أن حجم عبء العمل يختلف من وقت لآخر. وأنه يمكن زيادة أو تخفيض عدد العمال بشىء من الحرية. أما الطريقة الثانية فتعتمد على تقدير احتياجاتك من العمالة عبر سنة كاملة.

(١) كيف تأخذ فى الحسبان الإنتاج فى تحديد حجم العمالة :

إليك الخطوات التالية:

١-انظر فى جدول العمل فى قسمك خلال الشهر القادم مثلا.

٢-حول كمية الإنتاج المطلوبة إلى عبء عمل مقدر بعدد ساعات مطلوبة. إن أردت المساعدة المطلوبة لإنجاز كميات إنتاج معينة أو الجداول المخططة للإنتاج.

٣- اقسم ما حصلت عليه فى الخطوة السابقة على عدد ساعات العمل التى يعملها العامل الواحد، فتحصل على عدد الأيام المطلوبة لتحقيق الإنتاج المطلوب.

٤- اقسم ما حصلت عليت فى الخطوة السابقة على عدد أيام العمل فى الشهر الواحد فتحصل على عدد العمال المطلوبين فى الشهر. وهم العمال المباشرين اللازمين لإنجاز الإنتاج.

٥- قدر عدد العمال غير المباشرين والمساعدين مثل: المناولين، والمساعدين، وعمال التجهيز، وعمال النظافة والخدمات، أضف ما قدرته على الخطوة السابقة.

٦- قدر عدد العمال المطلوبين للإحلال فى حالات الغياب.

٧- اضف الخطوات ٤، ٥، ٦ للحصول على عدد العمال المطلوبين.

مثال:

١-مطلوب إنتاج ١٠٠٠ قطعة خلال الشهر القادم.

٢- عدد ساعات العمل المطلوبة = ١٠٠ × قطعة ٣ ساعات للقطعة = ٣٠٠٠

٣- عدد أيام الإنتاج المطلوبة = ٣٠٠٠ + ٧ ساعات فى اليوم = ٤٢٩ يوما

٤- عدد العمال المطلوبين فى الشهر = ٤٢٩ ÷ ٢٢ يوما فى الشهر = ١٩,٥ عامل

٥- عدد العمال غير المباشرين = ٣ عامل.

٦- عدد العمال اللازمين لمواجهة حالات الغياب = ٠,٥ عامل.

٧- عدد العمال المطلوبين = ١٩,٥ + ٣ + ٠,٥ = ٢٣ عاملاً.

(٢) كيف يمكن تحديد حجم العمالة لسنة كاملة:

إليك الخطوات التالية:

يجب أنتبدأ بما وصلنا إليه فى (١) سابقا، وهى عبارة عن تحدد عدد العمال اللازمين للإنتاج، أو اللازمين لمواجهة عبء العمل الموجود فى القسم (سواء كانوا عمال مباشرين أو غير مباشرين) أضف بعد ذلك عددًا من العمال اللازمين لمواجهة الانقطاع عن العمل.

وللتبسيط عليك نطرح عليك النموذج التالى، وهو يتضمن أيضًا مثالا عمليا:

كيفية تحديد موازنة العمالة

موازنة العمالة فى قسم .... لعام		
البند	**فرعى**	**كلى**
١ -عدد العمال اللازمين لمواجهة عبء العمل الحالى:		
المباشرين..	١٩,٥	
غير المباشرين..	٣	
= المجموع		٢٢,٥
٢ - إضافة عدد من العمال لمواجهة:		
الأعياد	--	
+ الأجاز ت السنوية	٠,٥	
+ أجازات مرضية وعارضة	١,٠٥	
+ أجازات اخرى	٠,٥	
= المجموع		٢,٥
٣- عدد العمال المطلوبين فى بداية المدة:		
مجموع البندين ١ ، ٢		٢٥
٤ - إضافة عدد من العمال لمواجهة الإحلال:	٠,٥	
المعاش	٠,٥	
+ الترقية	٠,٥	
+ النقل	٠,٥	
+ الفصل	٠,٥	
+ الاستقالة	٠,٢٥	
+ الأمراض المهنية والحوادث الصناعية	٠,٢٥	
+ الوفاة		٢,٥
= المجموع		
٥- عدد العمال المطلوبين أو المراد التخلص منهم بسبب:		
تغيير فى حجم عبء العمل	٢	
تغيير فى التكنولوجيا	--	
تغيير فى تنظيم القسم	- ٠,٥	
= إجمالى		١,٥
٦ - إجمالى عدد العمال المطلوبين مجموع العمود «كلى»		٢٩

نموذج لتحديد حجم العمالة المطلوبة

ويستخدم معدل دوران العمل (أو معدل ترك الخدمة) فى الآتى:

١- للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم. وبالتالى يمكن التعرف على احتياجات الإحلال، كما هو بند ٤ فى النموذج السابق.

٢- التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرًا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

مثال:

لديك ٣٠ عاملاً فى قسمك، وتود أن تتوقع عدد من سيترك الخدمة وكأن معدل ترك الخدمة فى القسم ١٠٪ .

الحل:

عدد تاركى الخدمة المتوقع = ٣٠ × $\frac{١٠}{١٠٠}$ = ٣ أفراد

بطاقة تعارف

ما معنى معدل الغياب؟

يشير معدل الغياب إلى عدد الأيام التى يغيبها العامل ولا يتواجد فى عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن.

ويحسب معدل الغياب كالآتى: $\frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة فى القسم}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times ١٠٠$

وهناك أيضا ما يسمى بمتوسط عدد أيام الغياب، ويحسب كالآتى:

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة فى القسم}}{\text{متوسط عدد العاملين فى القسم}}$$

مثال:

احسب معدل الغياب (ومتوسط عدد أيام الغياب) فى أحد الأقسام حيث كان متوسط عدد العمال ٣٠ عاملاً، وعدد أيام الغياب الإجمالية ١٥٠ يوما وكان عدد أيام العمل الرسمية ٢٥٠ يوما لكل عامل.

الحل:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{١٥٠ \times ١٠٠}{٣٠ \times ٢٥٠} = ٢\%$$

$$\text{متوسط عدد أيام الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين فى القسم}}$$

$$= \frac{١٥٠}{٣٠} = \text{٥ أيام لكل عامل}$$

ويستخدم معدل الغياب (أو متوسط عدد أيام الغياب) فى الآتى:

١-التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية، فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

٢- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، واستخدام هذا التنبؤ فى التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

مثال :

هل تستطيع أن تحدد احتياجات القسم من العمالة الإضافية بسبب الغياب، علما بأن معدل الغياب السائد فى القسم هو ٢٪ وأن عدد أيام العمل الإجمالية فى العام القادم سيكون ١١٠٠٠ يوم.

الحل:

عدد أيام الغياب المتوقع = ١١٠٠٠ × ٢٣٪ = ٢٢٠ يوم فى السنة

العامل الواحد يستطيع أن يعمل ٢٥٠ يوم فى السنة، أى أن عاملاً واحدًا يستطيع أن يغطى ٢٢٠ يوما متوقعًا للغياب.

وبصورة أكثر تحديدً،، فإن عدد العاملين المطلوبين = $\frac{٢٢٠}{٢٥٠}$ = ٩ , ٠ عامل

استقطاب واختيار الموارد البشرية

س: ما المقصود باستقطاب واختيارالموارد البشرية؟

١)تعنى وظيفة الاستقطاب جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بينما تعنى وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم.

مصادر استقطاب الموارد البشرية	
أولاً: المصادر الداخلية	
١- الترقيات	Promotion
٢- النقل الداخلي	Rotation
٣- مخزون المهارات	Skills Inventories
٤- الإعلان الداخلي	Job Posting
٥- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء	Friends
ثانيًا: المصادر الخارجية:	
١-التقدم المباشر للمنظمة.	Walks In
٢- الإعلان.	Advertisement
٣- وكالات ومكاتب التوظيف.	Agencies
٤- المدارس والمعاهد.	School & Institute
٥- النقابات	Unions
٦- المنظمات المهنية	Professional Associations
٧- الخدمة العسكرية	Military Service
٨- الأخذ بآراء الخبراء والأساتذة	References

أساليب الاستقطاب

١-الإعلان:

أ- إعلانات داخلية.

ب- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.

جـ- إعلانات من خلال الراديو والتليفزيون.

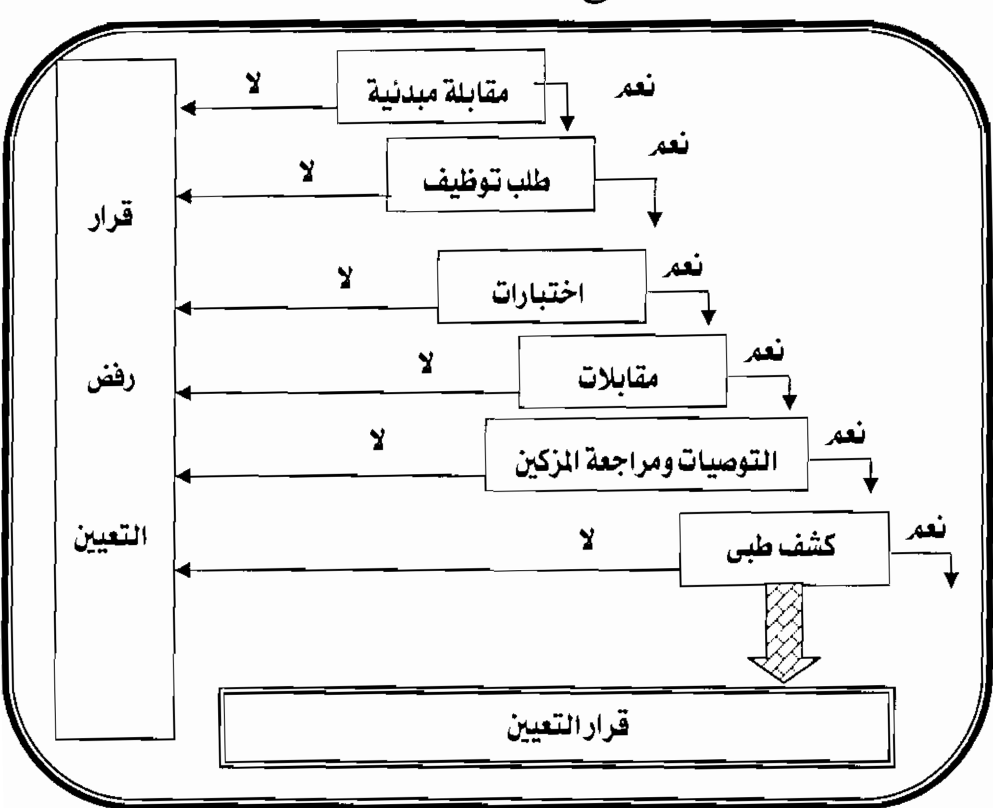
٢- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.

٣- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.

٤- التدريب الصيفى.

٥- زيارة المدارس والجامعات.

نموذج أساليب الاستقطاب



نموذج إجراءات الاختيار

طلب توظيف

الاسم (ثلاثى): ....

تاريخ الميلاد: .... محل الميلاد: ....

العنوان: ....

ماهى الدرجات العلمية التى حصلت عليها

الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			التحدث		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

الوظائف السابقة:

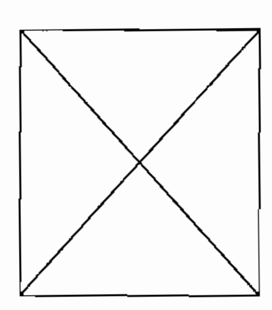
مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسئوليات

التدريب والخبرة

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته

جزء من طلب توظف

السيرة الذاتية



الاسم: كريم السعدنى

العنوان: ١٢٠ شارع النصر، الإسكندرية

تليفون: ٥٧٠٥٤٣٢

موبايل: ٠١٢٢١٠٦٠٩٧

تاريخ الميلاد: ٥/ ٢/ ١٩٨٠

الحالة الاجتماعية: أعزب

التعليم:

١٩٩٨ - ٢٠٠٢ بكالوريوس تجارة شعبة - إدارة الأعمال - جامعة الإسكندرية بتقدير جيد جيد

معدل تراكمى ١ ,٣ من ٤ درجات

١٩٩٥ - ١٩٩٨ الثانوية العامة - القسم العلمى - مدرسة السلام للغات بالإسكندرية

الدرجات ٩١٪

الخبرات الوظيفية:

يوليو ٢٠٠٥ حتى الآن: اخصائى أول تسويق بشركة الإسكندرية للعطور - ومسئول عن دراسات السوق ودراسات السوف المستهلك، والمشاركة فى صفقات الجملة، وخدمات ما بعد البيع.

مايو ٢٠٠٣ - يوليو ٢٠٠٥: مندوب مبيعات شركة «بارفيوم» العطرية، ومسئول عن البيع المباشر سواء جملة أوقطاعى، ويساعد فى بحوث التسويق بالشركة

سبتمبر ٢٠٠٢ - مايو ٢٠٠٣ مسئول خدمة عملاء - البنك الأهلى.

المهارات:

اللغة الإنجليزية: ممتاز تحدثا وكتابة

اجتياز امتحان TOEFL بدرجة ٥٧٣ .

اللغة العربية: اللغة الأم

الحاسب الآلى:

- إجالة التعامل مع وظائف Windows
- قدرة عالية فى التعامل مع برنامج Excel
- معالجة الكلمات بسرعة ٣٥ كلمة فى الدقيقة
- إجادة البحث باستخدام الانترنت
- القدرة على عرض البيانات باستخدام Power Point

خبرات أخرى:

- عضو اتحاد طلبة جامعة الإسكندرية ٢٠٠٠ – ٢٠٠٢
- رئيس أسرة الزهور بكلية التجارة ١٩٩٩ – ٢٠٠١
- عضو جمعية التسويق بكلية التجارة ١٩٩٨ – ٢٠٠١
- بطولة الجامعة فى السباحة ١٩٩٨.

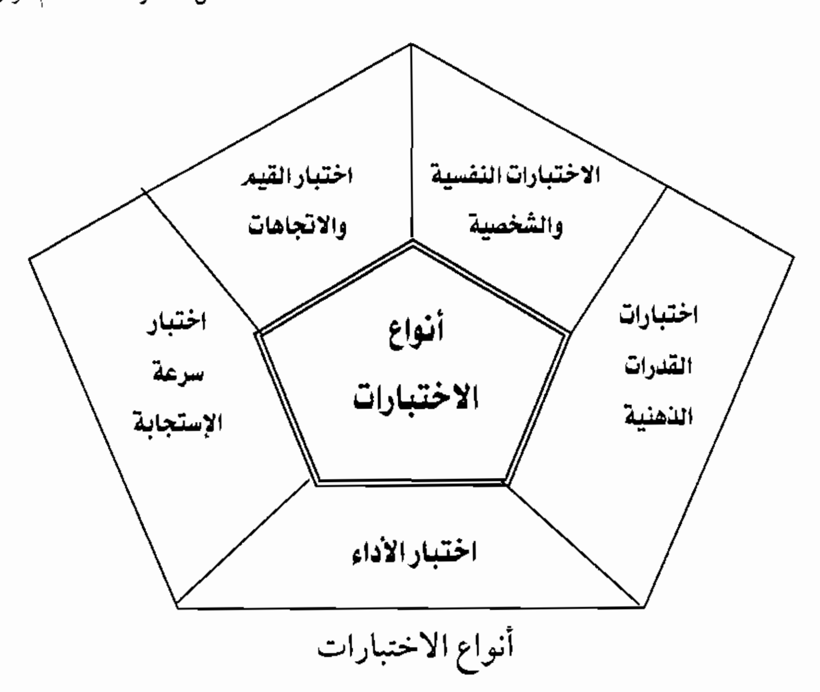
الهوايات:

- السباحة والغطس والرحلات.

أسماء يرجع إليها:

- يتم تزويدها عند الطلب.

مثال للسيرة الذاتية



أنواع الاختبارات

يمكن تقسيم مقابلات الاختيار إلى الأنواع التالية (وهو ما يظهر في شكل ٥-٩):

١-المقابلات الفردية
٢- المقابلات الجماعية.
أ-ممثل لمنظمة مع فردين أو أكثر.
ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد.
جـ- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد.
٣- المقابلات المخططة.
٤- المقابلات غير المخططة.
٥- المقابلات المختلطة.
٦- مقابلات حل المشاكل.
٧- مقابلات الضغوط.

أنواع المقابلات

أسئلة افتتاحية :

١ -لماذا انت مهتم بالعمل فى شركاتنا؟

٢ - ما الذى جذبك إلى شركتنا؟

أسئلة عن التعليم والتدريب :

١ - أشرح لى تعليمك الجامعى ؟

٢ -ما هى المواد التى أحببتها؟.......... ولماذا؟

أسئلة عن الخبرات :

١ -ماهى أهم الإنجازات التى قمت بها فى شركتك السابقة؟

٢ - ما الذى يمكن أن تقدمه لشركتنا؟

٣ - لماذا تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة؟

٤ - ما أهم الخبرات التى حصلت عليها من وظائف السابقة؟

٥ - من هو أحسن (أو أسوأ) رئيس لك؟ ولماذا؟

٦ - ما هى الأجهزة التى تستطيع العمل بها بكفاءة؟

أسئلة عن الدافعية والشخصية :

١ -لماذا تود أن تحصل على هذه الوظيفة.

٢ - لماذا تركت الوظيفة...؟

٣ - لماذا غيَّرت وظائفك كثيرًا؟

٤ - ما هى أهم مشاكلك فى تدرجك الوظيفى السابق؟

٥ - ما هى أهم مزاياك (أو عيوبك)؟

أمثلة من أسئلة المقابلات

نموذج مقابلة شخصية

اسم المتقدم لشغل الوظيفة ....

معايير الحكم على الشخص	الدرجة من ١٠	تعقيب وملاحظات
١ - الحماس والطموح		
٢ - الاجتماعية وأسلوب التعامل		
٣- القدرة على التعبير		
٤ - الانتباه والتيقظ		
٥ - المبادأة وسرعة الرد		
٦- الإتزان		
٧- وعية بالوظيفة		
٨- جودة انجازاته السابقة		
٩- مهارة التعامل مع الموقف		
١٠- الشكل		
الدرجة النهائية من ١٠٠ درجة		

القرار ....

اسم القائم بالمقابلة .... التوقع .... التاريخ ....

تفريغ نتائج المقابلات الشخصية

اسم المتقدم	اسم القائم بالمقابلة ١-.................	اسم القائم بالمقابلة ٢-.................	اسم القائم بالمقابلة ٣-.................	المجموع	المتوسط

نموذج تفريغ نتائج المقابلات الشخصية

نصائح لمن يتقدم للوظيفة :

إذا كنت متقدما لوظيفة وسوف تذهب للمقابلة الشخصية، فنحن ننصحك بمجموعة من النصائح تظهر فى:

كيف تكسب المقابلة الشخصية إذا كنت متقدما لشغل وظيفة

١ -اهتم بمظهرك «فالانطباعات الأولى تدوم». إذا كنت رجلا ارتد بدلة، وإن كنت سيدة ارتدى تايير.

٢ - كن مهندما، وبسيطا، وانيقا، وذا رائحة ذكية.

٣- صافح من يقابلوك بحرارة.

٤ - اجلس بارتياح على مقعدك.

٥- تعرف على الأخطاء العصبية لحركات يدك ورجلك ووجهك، وسيطر عليها.

٦- تدرب على الإجابة على الأسئلة السابق الإشارة إليها.

٧- لا تتلكأ فى الإجابة، كن سريعا وواثقًا من إجاباتك.

٨- انظر بعينيك مباشرة فى عين من يقابلك، ولا تنظر إلى السقف أو الأرض، أو النافذة.

٩- كن بشوشًا، باعتدال.

١٠ - استخدم حركة اليدين والوجه باعتدال واتزان.

١١ - إن لم تفهم سؤالا لا مانع أن تستفسر عنه مرة أخرى.

١٢ - يمكن أن تسأل أثناء المقابلة عن ظروف العمل والوظيفة والأجر.

١٣- مرة أخرى ..... تدرب.

نموذج مراجعة المعلومات

لإدارة الموارد البشرية

شركة الإسكندرية للسيارات

إدار الموارد البشرية

السادة الأعزاء: شركة القاهرة للمعادن

تحية طيبة وبعد،،،

تقدم إلينا السيد/ علام الملوانى للحصول على وظيفة بشركتنا، وقد ذكر اسم شركتكم الموقرة كأحد المصادر التى يمكن أن تمدنا بمعلومات عنه وعن مستوى أدائه فى العمل، حيث سبق له أن عمل بشركتكم لمدة ثلاث سنوات فى الفترة من ١/ ١٢/ ١٩٩٩ إلى ٣٠/ ١١/ ٢٠٠٣ بإدارة المشتريات.

ولكى نسهل مهمتكم فى تقييمه وإعطاء بيانات عنه فإننا نورد فيما يلى بعض البنود التى تساعدكم فى هذا التقييم وهى بنود تصف المهارات والقدرات والخبرات التى يمكن أن تكون متاحة لديه، وكذلك بعض البنود التى تساعد فى وصف صفاته الشخصية.

والمرجو من سيادتكم:

أولاً: قراءة هذه البنود بعناية وترتيبها من الأفضل إلى الأسوأ حسب الترتيب الموجود أسفل البنود الخمسة، وحسب انطباقها على سيادته أثناء عمله بالشركة. وإن لم تكن لديك وجهة نظر عن أى من هذه البنو فيمكن تركها، وترتيب البنودالأخرى، هذه البنود هى:

١ – لديه القدرة على تخطيط عمله بكفاءة، ومقابلة المودردين طبقا لمواعيد مخططة مسبقا أو غير مخططة.

٢ – يمكنه التفاوض مع الموردين بمفرده،كما يمكنه أن يكون مفاوضًا ناجحًا.

٣– مظهره جيد ويوحى بالثقة فى النفس.

٤ – لديه قيرة عالية على الاتصال الشفوى بالآخرين.

٥- لديه قدرة على سماع الآخرين بعناية وفهمهم.

الترتيب: أ- (الصفة الأكثر توافر فيه).

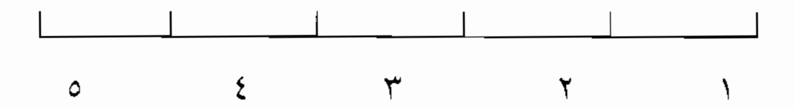
ب-

جـ-

د-

هـ- (الصفة الأقل توافر فيه).

ثانيًا: وصف القدرات أو الصفات الأكثر توافر فيه من خلال المقياس التالى، على أن يعطى الرتبة رقم ١ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة منخفضة، والرقم ٥ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة عالية.



٥ ٤ ٣ ٢ ١

ثالثًا: تعليق عام على السيد/ علام الملوانى.

نموذج خطاب للاستفسار عن مرشح

مثال لكيفية حساب تكلفة الاستقطاب والاختيار

بنود التكاليف	تفاصيل حساب التكلفة الإجمالى	
تكلفة تحديد عدد ونوع المطلوب تعيينهم	وقت الاتصال بين مسئول الموارد البشرية ومديرى الإدارات (أجر مسئول الموارد البشرية × أجر مدير الإدارة المعنية) × عدد الاتصالات	xx
تكلفة الاتصال بالمستشار أو وكالة التوظف	أتعاب المستشار أو وكالة التوظف (وقت الاتصال بالمستشار أو وكالة التوظف × أجر مسئول الموارد البشرية) × عدد الحالات المطلوب استقطابها	xx
تكلفة الإعلان عن الوظائف	تكلفة الإعلان الواحد × عدد أيام الإعلان × عدد الجرائد المعلن فيها	xx
تكلفة طلبات التوظيف	تكلفة طلب التوظيف الواحد × عدد المتقدمين للوظائف	xx
تكلفة الاتصال بالمزكين	الوقت المستغرق فى كل اتصال × عدد الاتصالات لكل متقدم × أجر مسئول الموارد البشرية × عدد الاختبارات المستخدمة	xx
تكلفة الاختبارات	تكلفة الاختبار الواحد × عدد من يتم اختيارهم × عدد الاختبارات المستخدمة	xx
تكلفة فحص طلبات التوظيف	الوقت المستغرق فى فحص وتصفية الطلبات × أجر مسئول الموارد البشرية × عدد طلبات التوظيف	xx
تكلفة المقابلات	عدد المسئولين فى كل مقابلة ×(أجر المسئول × وقت المقابلة) × عدد المقابلات	xx
تكلفة الكشف الطبى	(أجر الطبيب × تكلفة الفحوصات للفرد الواحد × عدد	xx
	المجموع	xx

تكلفة الاستقطاب والاختيار

أما فيما يمس العائد من الاستقطاب والاختيار، فنقدم لك بعض النسب والمؤشرات التى يمكن لمدير الموارد البشرية أن يستخدمها،ويطور فيها وفق ظروف منظمته.

تكلفة استقطاب واختيار الفرد= التكلفة الإجمالية لاستقطاب والاختيار ÷ عدد المعينين

نسبة الاختيار = عدد المتقدمين ÷ عدد المعينين

كفاءة الاختيار = عدد المعينين الذين استمروا بعد سنة من التعيين ÷ عدد المعينين منذ سنة

الوقت اللازم للاستقطاب والاختيار= تاريخ إعلان الاحتياجات – تاريخ قرار الاختيار

الوقت اللازم لشغل الوظيفة = تاريخ استلام طلبات التوظف – تاريخ استلام الوظيفة

تكلفة مقابلة الفرد= تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد الذين تم مقابلتهم

أو = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد المعينين

تكلفة اختبار الفرد = تكلفة الاختبارات كلها ÷ عدد الذين تم اختبارهم

أو = تكلفة الاختبارات كلها – عدد المعينين

الاختيار والتعيين على شبكة الانترنت

تقدم المواقع التالية على شبكة الانترنت مصدرًا مهما لك في كثير من المجالات المرتبطة بالاختيار والتعيين، فهذه المواقع تخدمك للتعرف على كيف تبحث عن المتقدمين لشغل الوظيفة،كما تعطيك عناوين وكالات التوظيف، وتعطيك إرشادات كيف تحصل على اختيارات جيدة للتوظيف كما أنها تساعد منيبحث عن وظيفة حيث يمكنه إدخال سيرته الذاتية لدى وكالات التوظيف حيث يمكن إتاحتها للمنظمات التى ترغب كما تساعده على كتابه هذه السيرة الذاتية، والتدريب على المقابلات الشخصية، والاختبارات.

www.onrec.com
www.career.com
www.rec.uk.com
www.emailjob.com
www.searchscrib.com
www.businessramk.com
www.totaljobs.com
www.careebuilder.com
www.careekey.org
www.career.org
www.employmentguide.org
www.15min-resume.com
www.job0interview.net
www.allthetest.com
www.pohly.com
www.rateyourself.com
www.mirrorgate.com
www.megapsy.com

٦- تصميم نظام الأجور

س: ما هى الأجور؟

الأجر هو المقابل قيمة الوظيفى التى يشغلها الفرد وهناك فرق بين:

١- المرتب وهو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا فى الغالب.

٢- الأجر وهو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريبا.

س: ما هى أهمية الأجر:

١- الأجر هو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

٢- الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العامة حاليا منها.

٣- الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ويقدم الشكل ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟) الفرق بين دور إدارة الموارد البشريية والمديرين التنفيذيين.

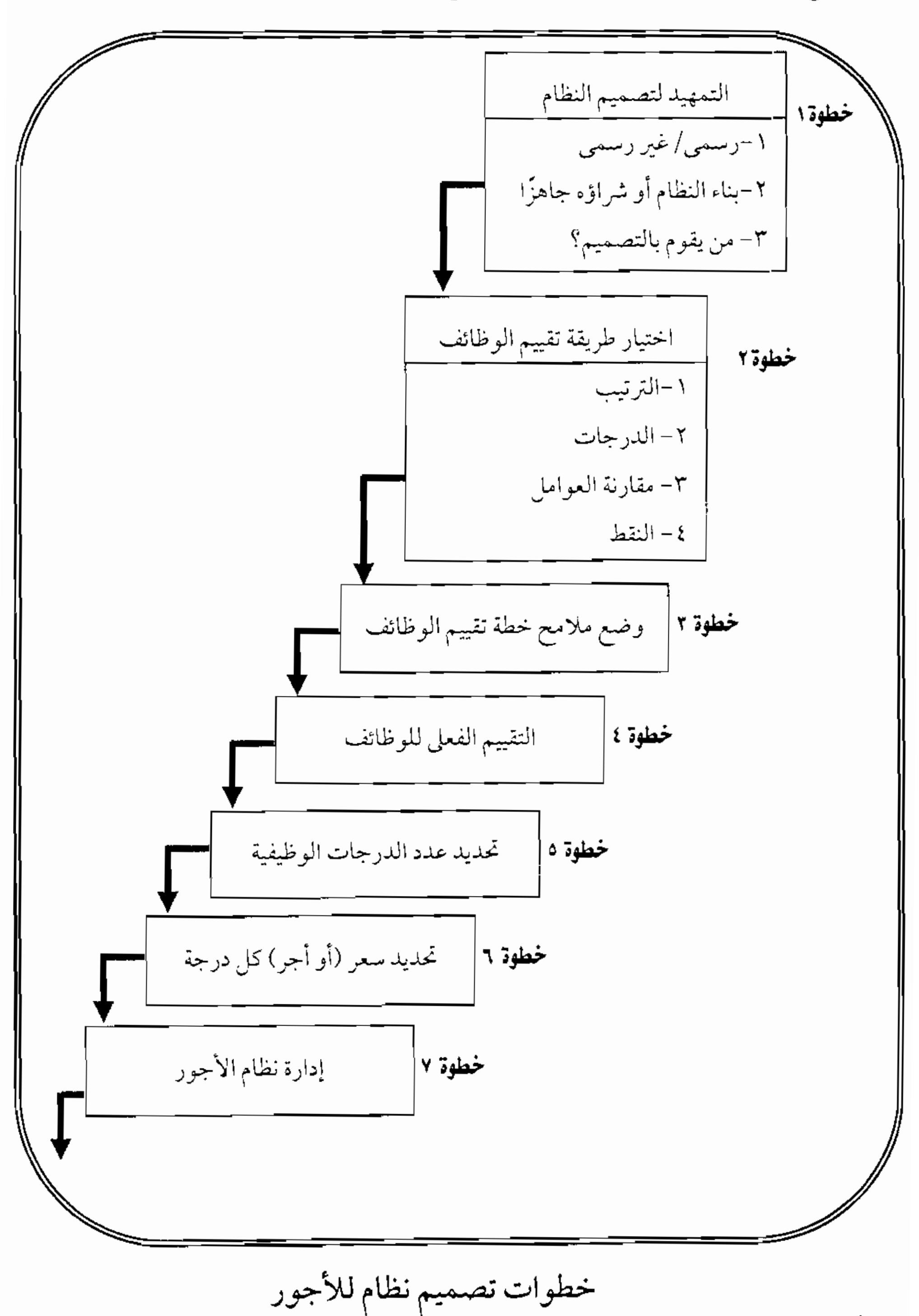
دور الموارد البشرية	دور المديرين التنفيذين
١-تصميم نظام الأجور ٢-إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات، والعلاوات..) ٣- تقييم الوظائف. ٤- دراسة مستويات الأجور فى المجتمع (أو مسح الأجور)	١-اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد ٢- اقتراح الزيادات الأجرية، والعلاوات ٣- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.

دور الموارد البشرية والمديرين في نظام الأجور

ماهى خطوات تصميم نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هى تصميم نظام للأجور،

فينبغى إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التى تمر بها عملية التصميم ويعرض (   ) تبسيطا لهذه الخطوات.



خطوات تصميم نظام للأجور

اسم الوظيفة	الرتبة
مدير عام	١
أخصائى أول تكاليف	٢
مهندس مبتدئ	٣
حداد	٤
عمال	٥

ترتيب الوظائف وفقا للجنة التقييم

وحيث إن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو، فقد يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوى لمجموعة الآراء. و يوضح متوسط آراء لجنة التقييم المكونة من ثلاثة أعضاء.

اسم الوظيفة	العضو الأول	العضو الثانى	العضو الثالث	المجموع	المتوسط	الترتيب
مدير عام التسويق	١	١	١	٣	١	١
أخصائى أول تكاليف	٢	٣	٢	٧	٢,٣	٢
مهندس مبتدئ	٣	٢	٣	٨	٢,٧	٣
حداد	٤	٤	٤	١٣	٤,٣	٤
عمال	٥	٥	٥	١٤	٤,٧	٥

ترتيب الوظائف على أساس متوسط الآراء

الدرجة	توصيف الدرجة
الكتابية الأولى	الإشراف على أعمال كتابية متنوعة، والمسئولية عن حوالى ٣-٧ من الموظفين مهارة فى بعض الأعمال الإدارية والمحاسبية، وخبرة لا تقل عن ١٥ عاما.
الكتابية الثانية	العمل بشكل محترف ومتقدم فيما يمس السكرتارية التنفيذية، وقدرة على الحكم والتقدير والتصرف بلباقة، وخبرة لا تقل عن ٨ سنوات.
الكتابية الثالثة	عمل مكتبى روتينى، وعمليات حسابية متكررة، والعمل تحت إشراف دقيق مع الأخرين،وضرورة اتباع قواعد محددة

توصيف درجات مجموعة الوظائف الكتابية

٤- توزيع الوظائف على الدرجات، وفى هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية)، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.

فإذا توافر، على سبيل المثال، الوصل التالى لوظيفة «كاتب حسابات».

> يقوم كاتب الحسابات بالتعامل مع إشعارات الإضافة والخصم، وتجميع حسابات اليومية وترحيلها إلى الحسابات الأساسية، وهذه الوظيفة تحتاج ٨ سنوات خبرة.

بمقارنة هذا الوصف بما هو موجود فى شكل السابق يتضح أن أنسب درجة يمكن توزيع الوظيفة عليها هى الدرجة الكتابية الثانية.

مستويات الترقى / الوظيفة أو الدرجة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
		سنوات الخبرة								
الإدارة العليا										
أ ع ٣	١٠٠٠	١٤٠٠	١٦٠٠	١٨٠٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠	٢٤٠٠	–	–	–
أ ع ٢	٢٠٠٠	٢٤٠٠	٢٦٠٠	٢٨٠٠	٣٠٠٠	٣٢٠٠	٤٣٠٠	–	–	–
أ ع ٢	٣٠٠٠	٣٤٠٠	٣٦٠٠	٣٨٠٠	٤٠٠٠	٤٢٠٠	٤٤٠٠	–	–	–
الوظائف التخصصية										
خ ٤	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠	٥٦٠	٥٨٠
خ ٣	٥٥٠	٥٧٠	٥٩٠	٦١٠	٦٣٠	٦٥٠	٦٧٠	٦٩٠	٧١٠	٧٣٠
خ ٢	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠	٧٦٠	٧٨٠	٨٠٠	٨٢٠	٨٤٠	٨٦٠	٨٨٠
خ ١	٨٥٠	٨٧٠	٨٩٠	٩١٠	٩٣٠	٩٥٠	٩٧٠	٩٩٠	١٠١٠	١٠٣٠
الوظائف الحرفية										
خ ٦	١٦٠	١٨٠	٢٠٠	٢٢٠	٢٤٠	٢٦٠	٢٨٠	٣٠٠	٣٢٠	٣٤٠
ح ٥	٢٦٠	٢٨٠	٣٠٠	٣٢٠	٣٤٠	٣٦٠	٣٨٠	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠
ح ٤	٣٦٠	٣٨٠	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠
خ ٣	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠	٥٦٠	٥٨٠	٦٠٠	٦٢٠	٦٤٠
خ ٢	٥٦٠	٥٨٠	٦٠٠	٦٢٠	٦٤٠	٦٦٠	٦٨٠	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠
ح ١	٦٦٠	٦٨٠	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠	٧٦٠	٧٨٠	٨٠٠	٨٢٠	٨٤٠
الوظائف المكتبية										
ك ٥	١٥٠	١٦٥	١٨٠	١٩٥	٢١٠	٢٢٥	٢٤٠	٢٥٥	٢٧٠	٢٧٥
ك ٤	٢٢٥	٢٤٠	٢٥٥	٢٧٠	٢٨٥	٣٠٠	٣١٥	٣٣٠	٣٤٥	٣٦٠
ك ٣	٣٠٠	٣١٥	٣٣٠	٣٤٥	٣٦٠	٣٧٥	٣٩٠	٤٠٥	٤٢٠	٤٣٥
ك٢	٣٦٥	٣٩٠	٤٠٥	٤٢٠	٤٣٥	٤٥٠	٤٦٥	٤٨٠	١٩٥	٥٠٥
ك ١	٤٥٠	٤٦٥	٤٨٠	٤٦٥	٥٠٥	٥٢٠	٥٣٥	٥٥٠	٥٦٥	٥٨٠
الوظائف المعاونة										
م ٤	١٠٠	١١٠	١٢٠	١٣٠	١٤٠	١٥٠	١٦٠	١٧٠	١٨٠	١٩٠
م ٣	١٥٠	١٦٠	١٧٠	١٨٠	١٩٠	٢٠٠	٢١٠	٢٢٠	٢٣٠	٢٤٠
م ٢	٢٠٠	٢١٠	٢٢٠	٢٣٠	٢٤٠	٢٥٠	٢٦٠	٢٧٠	٢٨٠	٢٩٠
م ١	٢٥٠	٢٦٠	٢٧٠	٢٨٠	٢٩٠	٣٠٠	٣١٠	٣٢٠	٣٣٠	٣٤٠

جدول الدرجات ومستويات الترقي والأجور في إحدى الشركات

الأجور فى الكمبيوتر والأنترنت

يمكنك عزيزى القارئ، أن تحصل على خدمات وضع أنظمة الأجور على الكمبيوتر، أو التعرف على حصيلة كبيرة من المعلومات عن مستويات الأجور السائدة فى المهن المختلفة، وبحوث ومسموح الأجور والرواتب، وعلاقة تكلفة المعيشة بإعداد الأجور، وغيرها من الخدمات، وذلك بدخولك على المواقع التالية:

www.compensationmaster.com

www.compensationresources.com

www.haypaynet.com

www.salaryexpert.com

www.wageweb.com

www.paypeopleright.com

www.bls.gov/cpi/

www.bis.gov/cpi/

www.States.bls.gov

٧- الحوافز والمزايا والخدمات:

١ -الحوافز تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز لماذا؟

٢- زيادة نواتج العمل فى شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

٣- تخفيض الفاقد فى العمل.

٤- إشباع احتياجات العاملين.

٥- جذب العاملين إلى المنظمة.

٦- تنمية روح التعاون بين العاملين.

٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

س: على أى أساس تمنح الحوافز؟

١ -الأداء

٢- المجهود

٣- الأقدمية

٤- المهارة

س: ما هى أنواع الحوافز؟

١ -حوافز على مستوى الفرد.

٢- حوافز على مستوى الجماعة.

٣- حوافز على مستوى المنظمة ككل.

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالى:

١ -حوافز على مستوى العمال.

٢- حوافز على مستوى التخصيص والإداريين.

تصنيف الحوافز	على مستوى العمال	على مستوى التخصصيين والإداريين
على مستوى الفرد	١-حوافز بالقطعة ٢-حوافز بالوقت النمطى	١-العمولة ٢-العلاوة ٣- المكافأة
على مستوى جماعة العمل	نفس الطرق	
على مستوى المنطقة ككل	١-المشاركة فى الأرباح ٢- خطط الاقتراحات ٣- ملكية الأسهم	

تصنيف أنواع الحوافز

حوافز العمال يتميز أداء العمال بسهولة القياس والوضوح وذلك فى الورش المصانع الورديات وأنسب أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعيارى أوالنمطى.

تصنيف أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز بالقطعة:

وهى تعتبر من أهم طرق رفع كل من الأجور والحوافز معا وفى هذه الطريقة يتحدد الحافز بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة ومن أمثلتها ما يلى:

١-الحصول على ١٠ قروش من كل كيلومتر يسوقها سائق سيارة النقل.

٢- الحصول على ١/ ٢ من كل متر مربع من الرمال يقوم العامل بتعبئتها فى العربة.

٣- الحصول لى ٢٠ جنيه عن تطريز كل فستان.

٤- الحصول على ٢٠ قرش عن تجهيز وتصدير خطاب العملاء.

٥- الحصول على ١٠ جنيه عن تصنيع كل كرسى.

٦- الحصول على ١٥ قرش عن نسيج كل متر قماش.

ويفضل عند تطبيق مثل هذه الطريقة وجود أجر ثابت يومى أو شهرى ففى الحالة الأولى إذا كان الأجر الثابت للسائق هو ٤٠٠ جنيه شهريا وأنه قطع مسافة ٣٠٠٠ كم خلال الشهر فإن مقدار الحافز الذى يتحصل عليه هذا السائق = ٣٠٠٠ فى ١٠ قروش أى يساوى ٣٠٠ جنيه ويبلغ إجمالى ما يحصل عليه من أجر وحافز مع ٧٠٠ جنيه.

وفى كثير من الأحيان ما يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنى من العمل يسمى بالإنتاج النمطى أو بالإنتاج المعيارى ويجب أن يؤديه العامل قبل أن يستحق الحوافز أيما يزيد عن الإنتاج النمطى أو المعيارى يستحق الكفاءة.

وكمثال إذا كان أجر عامل النسيج ١٥ جنيه يوميا وكان الإنتاج النمطى أو المعيارى الواجب أن يقوم به هو ٣٠٠ متر النسيج يوميا وكان الحافز المتر الواحد هو ٥ قروش واستطاع العامل أن ينتج ٥٠٠ متر خلال هذا اليوم أنه يستحق الحافز على ٢٠٠ متر يحسب الحفز على أنه ١٠ جنيه أى ٢٠٠ فى خمس قروش وبالتالى على أجر وحافز معها ٢٥ جنيه فى اليوم.

تحدد قوانين العمالة فى الدول المختلفة مقدار الحرية المتروكة لرب العمل أصحاب الأعمال فى تحديد الحد الأدنى للأجر.

أهم عيوب هذه الطريقة :

عيوب هذه الطريقة: الصعوبة فى تحديد حجم الإنتاج النمطى أو المعيارى:

١-تحتاج إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

٢- حوافز الوقت.

فى هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج من وقت محدد (نمطى أو معيارى) ويكافىء على استغلال نفس الوقت فى إنتاج أكثر مثال لنفرض أن العامل يقوم بالإنتاج خلال وقت نمطى هوسبع ساعات فى اليوم ومفروض عليه أن ينتج ١٥٠ وحدة (كانتاج نمطى أو ميعارى) فى اليوم ثم لنفرض أن العامل استطاع انتاج ٢٠٠ وحدة فى اليوم أى بزيادة ٥٠ وحدة خلال الوقت المحدد وبمعرفة نسبة الزيادة بالنسبة للإنتاج النمطى يتبين أنها الثلث أى أن التميز فى الأداء يعنى استغلال الوقت المعيارى للإنتاج بكفاءة عالية ,ويتحدد مقدار الحافز بأنه الأجر اليومى هو ١٢ جنيه فإن العامل يحصل على ٢٤ جنيه كامله حافز على استخدامه للوقت بصورة جيدة وبالتالى يكون أجمالى الأجر والحافز معا هو ١٩ جنيه فى اليوم مثال:

١- أجر الساعة ٢ جنيه.

٢- الزمن المعبارى أو النمطى لإنتاج الوحدة نصف ساعة (لدهان تربيزة).

٣- عدد ساعات العمل ٧ ساعات فى اليوم أى أن الإنتاج النمطى فى اليوم ١٤ تربيزة.

٤- نسبة الحافز ٢٥٪ من الأجر اليومى وتعطى عند تحقيق الإنتاج النمطى.

مثال لطريقة الحافز على أساس الوقت.

ويمكن أيضا أن يعتمد الحافز على الوقت، وذلك بحساب زمن الإنتاج النمطى أو المعيارى، ثم يتحدد الأجر والحافز بناء على وجود أجرفى الساعة، ونسبة متفق عليها كحافز، وإنتاج معيارى خلال يوم العمل.

ونعرف فيما يلى مثالاً لهذا الأسلوب الأخير، ويظهر هذا المثال شكل الآتى:

أجر الساعة هو ٢ جنيه.

الزمن المعيارى أو النمطى لإنتاج الوحدة نصف ساعة (لدهان ترابيزة).

عدد ساعات العمل ٧ ساعات فى اليوم (أن الإنتاج النمطى فى اليوم ١٤ ترابيزة.

نسبة الحافز ٢٥٪ من الأجر اليومى، وتعطى عند تحقيق الإنتاج النمطى.

وإليك جزء من جدول يحسب، وربما يوزع على العاملين لتحديد حجم الأجر والحافز اليومى.

وربما تلاحظ أن حوافز الوقت يمكن أن تكون سهلة الفهم، ويمكن حسابها بطرق موضوعية، إلا أن عمليات القياس، وحفظ المعلومات حول الوقت والإنتاج هى عمليات مرهقة ومكلفة.

عدد الوحدات المنتجة فى اليوم	الزمن المعيارى للوحدة	الزمن المعيارى للإنتاج	أجر الساعة	أجر اليوم	نسبة الحافز ٢٥٪	مقدار الحافز اليومى	الأجر الحافز معا
١٢	٠,٥	٦	٢	١٢	–	–	١٢
١٣	٠,٥	٦,٥	٢	١٣	–	–	١٣
١٤	٠,٥	٧	٢	١٤	٪٢٥	٣,٥٠	١٧,٥
١٥	٠,٥	٧,٥	٢	١٥	٪٢٥	٣,٧٥	١٨,٧٥
١٦	٠,٥	٨	٢	١٦	٪٢٥	٤,٠٠	٢٠
١٧	٠,٥	٨,٨	٢	١٧	٪٢٥	٤,٢٥	٢١,٢٥
١٨	٠,٥	٩	٢	١٨	٪٢٥	٤,٥٠	٢٢,٥٠

مثال لطريقة حساب الحوافز على أساس الوقت

س: ما هى حوافز التخصيص والإداريين:

١-العمولة Commission :

١ - استخدام مرتب ثابت بجوار العمولة يعطى أرضية أمنة لمواجهة أعباء المعيشة.

هذا ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادى فى تسويق وبيع سلع راكدة أوفى القيام بتدريب بائعين جدد،أو فى القيام بحملات ترويجية جديدة أو فتح أسواق جديدة أو القيام برحلات بيعية طويلة ومرهقة.

٢- العلاوة Mirit increase :

وهوأنوع:

١ - علاوة الكفاءة.

٢-علاوة الأقدمية.

٣- علاوة الاستنائية.

١ - علاوة الكفاءة: وهى عبارة عن زيادة فى الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفردفى عمله، وهى تمنح بعد فترة عام تقريبا وحين يثبت الفردأن إنتاجيته عالية.

٢- علاوة الأقدمية: فهى تعويض كامل من عضوية الفرد فى المنظمة وتعبير عن أخلاصه لمدة عام.

٣- العلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما فارق) يستلزم التعويض الاستثنائى.

٤ - كل العلاوات تتميز بأن تأثيرهما تراكمى أى أنه حين يحصل عليه الفرد تصبح حقا مكتسبا له وتضاف إلى الأمد على عوائد المستقبل.

٥- وبالرغم أن العلاوات على الأخص علاوة الكفاءة يمكن منحها لعمال الإنتاج

والبالغين والتخصصيين والإداريين والكتابيين إلا أنها أكثر قربا فى الاستخدام إلى الأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية.

٦- وتعتمد علاوة المكافأة على صدق التقويم فإن كان صادقا كانت صحيحة وإن كان التقييم كاذبا جاءت غير صحيحة.

٣- المكافأة bonus :

تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية وذلك بناءا على الأداء العام للمنظمة ككل أو للأداء أدارتهم التى يشرفون عليها ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات.

والنسبة فى هذا تتراوح من ٥٪ وبين ١,٢٥ من نتائج المنظمة ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح.

نوع الأداء	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
أداء ممتاز	٢٠٠٪	١٥٠٪	١٠٠٪
أداء جيد	١٥٠٪	١٠٠٪	٥٠٪
أداء متوسط	١٠٠٪	٥٠٪	٢٥٪

مثال:

إذا بلغ المرتب السنوى لمدير عام التسويق فى إحدى الشركات ١٦ ألف جنيه وكان أداء ممتاز فإنه يحصل على مكافأة فى نهاية السنة مقدارها ٣٢ ألف جنيه أو أنه يحصل على ٢٠٠٪ وذلك بعض استقطاعها عن الأرباح.

حوافز جماعات العمل:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ويتم فيها كل المجموعة أى الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع مبلغ واحد ويقسم على أعضاء الجماعة بالتساوى

تقريبا أى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على الإنتاجية الجماعية ككل ويلاحظ أن إنتاجية الجامعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت والمشار إليهما عالية أو على أساس آخر تراه المنظمة.

ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين أفراد الجامعة كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوى الاتجاهات السلبية بحيث يستقيم الأمر فى عملية الإنتاج.

ويشترط عند تطبيق هذا النظام أن تكون الجماعة صغيرة الحجم ومن حوالى ٥ إلى ٧ أفراد فى المتوسط.

كما يشترط أن يكون عمل هؤلاء الأفراد اعتمادا على بعضهم البعض وبحيث يشكلون جماعة واضحة المعالم وذات إنتاج يمكن تميزه عن إنتاج الجماعات الأخرى.

الحوافز على مستوى المنظمة ككل.

١-المشاركة فى الأرباح profit sharing .

٢- خطط الاقتراحات suggestion plans .

٣- ملكية العاملين لأسهم الشركة emoloyee stock option plans.

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين فى المنظمة وهى عبارة عن استقطاع بنسبة ١٠٪ من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإدارى أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات فى السنة.

خطط الاقتراحات suggestion plans :

ويطلق عليها خطط توفير التكاليف والسبب فى ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الاقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

وأن لَوّ وَفَّر فى هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات .

ويحتاج هذا النظام إلى تعاون بين العاملين وإدارة المنظمة ويأخذ هذا التعاون أشكالا منها اجتماعات الإنتاجية productivity meetings ولجان الإنتاج.

ومن أشهرها حلقات مراقبة الجودة Production Committees quaouty control circles فكلها تعتمد على وجود اجتماعات يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول.

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعامل بين المشرفين أو الإداريين وبين العمال فى دراسة المشاكل وبحث الحلول.

٣- مليكة العاملين لأسهم الشركة (ESOP) :

١-يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هى أكثر الطرق مثالية قربا من المشاركة فى الناتج والأداء النهائى للمنظمة.

٢- وتتيح بعض الشركات للعاملين الحق فى الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو الوفر فى التكاليف أوالعلاوات أو المكافآت وذلك فى شكل مادى وبين شراء حصص أى أسهم فى رأس مال الشركة.

٣- على سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء دون الشركة المستحقة للغير وتحويل دائنيتهم إلى ملكية كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة وتحويلها من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة أو هى وسيلة لاعادة الهيكلة المالية للشركة من خلال قيام العاملين بشراء أسهم الشركة أو قيامهم بشراء ديونها وقد تميل بعض الشركات إلى تصفية بعض الفروع أوالوحدات أو المصانع وبيعها باسهم إلى العاملين وذلك لكى تنقذ نفسها من التدهور كما يمكن اعتبار بيع أسهم الشركة أو بيع مديونتها للعاملين بمثابة انقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء أسهم الشركة.

س: هل هناك أنواع أخرى للحوافز؟

الإجابة نعم مثل:

١-مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز.

٢- رحلة مجانية.

٣- عمرة أو حج.

٤- سيارة.

٥- أجهزة منزلية.

٦- أدوات شخصية ساعة مثلا.

٧- خطابات الشكر.

٨- دروع أو كئوس الامتياز.

نموذج ترشيح للحصول على حافز

اسم المرشح: ....

القســـــم: ....

الوظيفـــــة: ....

تاريخ الالتحاق بالوظيفة: ....

أسباب الترشيح: (رجاء ذكر الأداء الذى يستحق الحافز بالتفصيل): ....

....

....

....

الرئيس المباشر مدير الإدارة

....

رأى لجنة الجوائز: ....

....

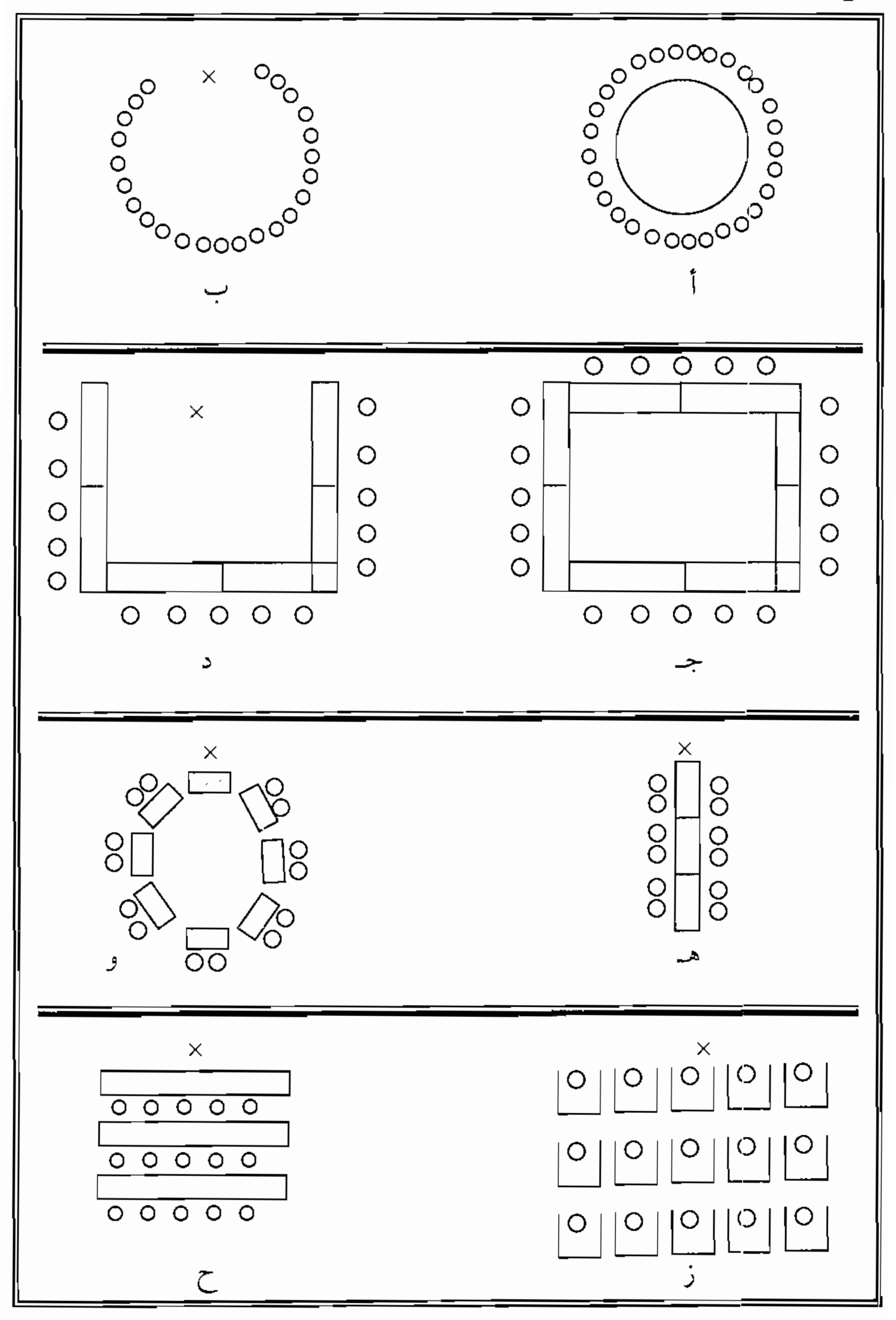
نوع وقيمة الحافز: ....

....

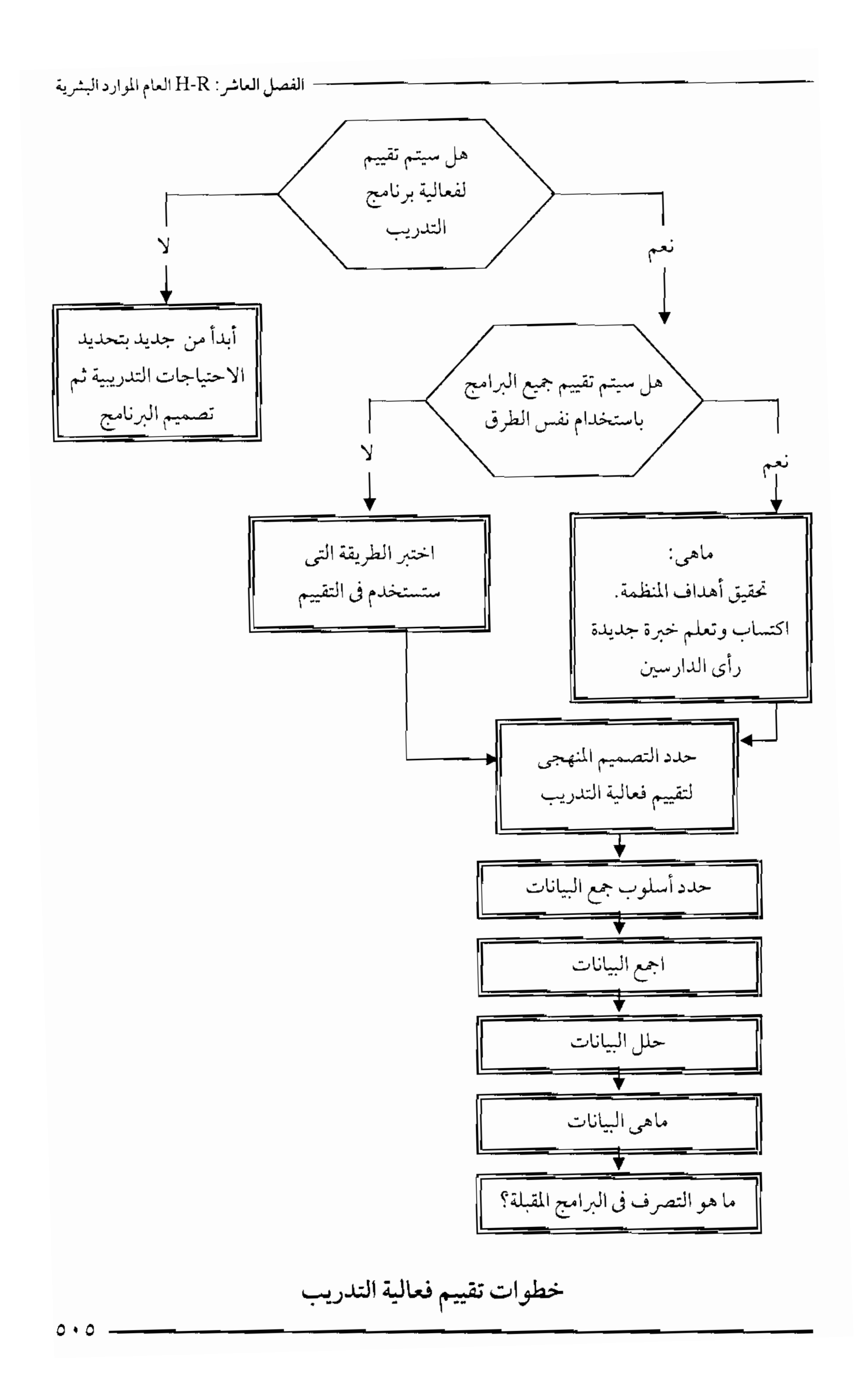
موافقة أعضاء اللجنة:

العضو الأول	العضو الثانى	العضو الثالث
....	....	....

مثال لنموذج ترشيح للحصول على حافز



نماذج من قاعدة التدريب



خطوات تقييم فعالية التدريب

مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه
- وقت الغذاء
- وقت الراحة
- وقت لاستعداد العمل والنظافة
- الأجازة السنوية
- الأجازات الرسمية
- الأجازات المرضية
- الاجازات العارضة
- الأجازات الخاصة

التأمينات
- تأمين التقاعد (المعاش)
- تأمين الحياة
- تأمين الحوادث
- التأمين الصحى والعلاجى
- تأمين البطالة
- صناديق الزمالة

خدمات صحية
- الكشف الدورى
- التحاليل والفحوص
- العلاج والأدوية
- العمليات
- إرشادات صحية

تسهيلات معيشية
- مواصلات
- إسكان
- تغذية
- قروض
- خصم على منتجات المنظمة
- جمعيات تعاونية

خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية
- نادى رياضى وفرق
- تعليم
- ندوات ثقافية ودينية
- رحلات
- حفلات
- استشارات اجتماعية ومالية وقانونية

أنواع المزايا والخدمات

الحوافز والمزايا والخدمات على الكمبيوتر والانترنت

يمكن للقارئ العزيز أن يحصل على معلومات مهمة على برامج الكمبيوتر الخاصة بالحوافز، والمزايا والخدمات، وذلك من المواقع التالية الخاصة بالإنترنت، كما أن بعض المواقع يمكنها أن تقدم معلومات أخرى عن أنواع الأنظمة، ومكاتب الاستشارات التى يمكن أن تقدم خدماتها فى مجالات الحوافز والمزايا وخدمات العاملين.

www.benefits.com

www.benefitswatch.com

www.benefitswatch.com

www.thebenefitentwork.net

www.benefitnews.com

www.benefits.org

www.bencompcommunications.com

www.basicflex.com

www.basiclutionsmag.com

www.benefitfocus.com

تقييم الأداء

تعريفه:

هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين بأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية فى أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم دائم خلالها وعليه تقييم مشترك بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

من المسئول عن تقييم الأداء.

الرئيس يقيم مرؤوسيه.

المرؤوسين يقيمون مرؤوسهم.

الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

مجموعة من المقيمين يقيمون بالتقييم.

(١) معايير نواتج الأداء:

١- كمية الأداء.

٢- جودة الأداء.

(٢) معايير سلوك الأداء:

١- معالجة شكاوى العملاء.

٢-إدارة الاجتماعات.

٣-كتابة التقارير.

٤- المواظبة على العمل.

٥- التعاون مع الزملاء

٦- قيادة المرؤوسين.

(٣) معايير صفات شخصية:

١- المباداة.

٢- الانتباه.

٣- دافعية العمل.

٤- الإتزان

أمثلة من معايير تقييم الأداء

الاسم: .... الإدارة: .... التاريخ:		
المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
١-كمية الإنتاج	٣٥	....
٢-الجودة	٢٥	....
٣- المواظبة فى العمل	١٥	....
٤- التعاون مع الزملاء	١٠	....
٥- المبادأة	١٠	....
٦- الدافعية	٥	....
المجموعة	١٠٠	....

مثل لمعايير التقييم وأوزانها

ماهى طرق تقييم الأداء

١ -قائمة معايير التقييم.

٢- ترتيب العاملين.

٣- المقارنة بين العاملين.

٤- التوزيع الإجبارى.

٥- الإدارة بالأهداف.

٦- قائمة المراجعة .

٧- ٣٦٠ درجة.

١-قائمة معايير التقييم:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير فى أداء الفرد ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هومستوى تقييم أداء الفرد.

الاسم: .... القسم: .... التاريخ: ....

حدد درجة توافركل من المعايير التالية فى أداء مرؤوسيك

المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل فى ظل الظروف العادية	٣٥	٣٥	٢٥	١٥	٥	
جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها	٢٥	٢٥	٢٠	١٥	١٠	
المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه	١٥	١٥	١٢	٩	٦	
التعاون: القدرة الرغبة فى العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين	١٥	١٥	١٢	٩	٦	
المبادأة: الرغبة فى تحمل المسئولية،والمبادرة بأفكار بناءة	١٠	١٠	٧	٤	١	
					المجموع	

قائمة معايير التقييم

ويميل عادة الرؤس المباشرون أما التساهل أو التشدد أو التوسط فى تقييم مرؤوسيهم وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذى يقع فيه وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل فإذا كان هناك خطأ التساهل فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات

أدنى مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات ٩٦ – ٩٤ – ٩٢ على التوالى فمن الممكن تغيرها لكى تصبح ٩٦ – ٨٤ – ٧٢ على التوالى.

١-طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوا .

٢- طريقة المقارنة بين العاملين: فى هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكى يتم مقارنته.

عمرو فادى محمد رسمى

عمرو – فادى عمرو ----- محمد عمرو ---- رسمى

فادى ----- محمد فادى ----- رسمى

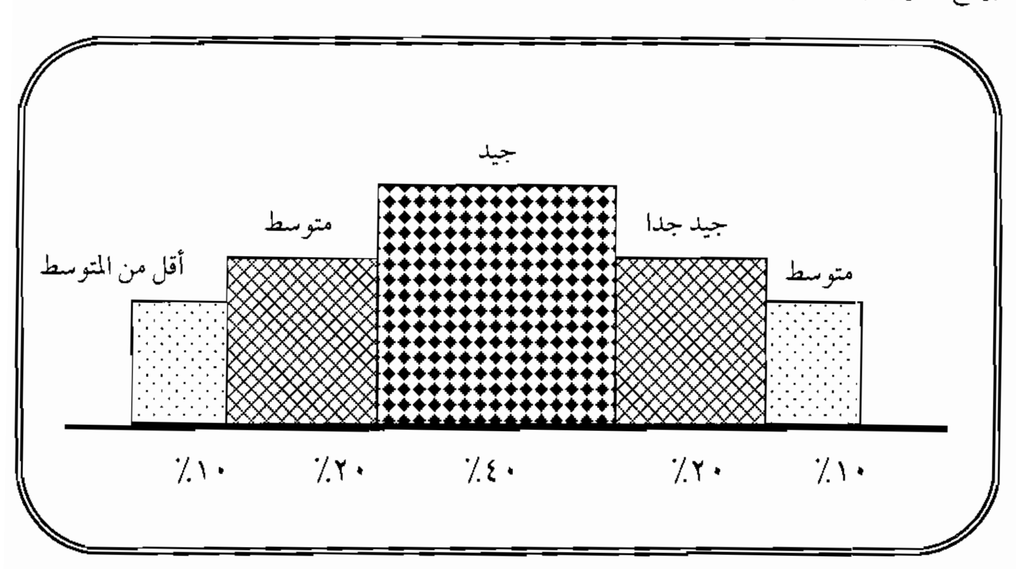
محمد ------ رسمى

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
عمرو	١	٢
فادى	١	٣
محمد	٣	١
رسمى	--	٤

ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون عدد المقارنات = ن (ن -١)/ ٢ حيث (ن) عدد الأفراد
٤ (٣)/ ٢ = ٦ مقارنات

٢- طريقة التوزيع الإجبارى:

وفى هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل يحدد المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعى وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة بين المقياس وتأخذ نسبة الناس فى للانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالإرتفاع أو بالانخفاض.



درجات التوزيع الإجبارى

ومن هذا الشكل يمكن أن تلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه فى القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه ٢٠ من العاملين فإنه سيعطى ٢ منهم تقدير ممتاز، و٤ منهم تقدير جيدا جدا، و ٨ منهم تقدير جيد،ثم ٤ تقدير متوسط،و٢ تقدير أقل من المتوسط. وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا ١٥ من العاملين هل سنعطى ١,٥ فرد تقدير ممتاز. هنا تكمن صعوبة الطريقة، ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبى،وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب، وإن كانت هى موجودة للاسترشاد، ولإجبار الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات، وبالتالى يعودونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو التوسط.

طريقة الإدارة بالأهداف:

فيها الرئيس لا يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

الأهداف	الهدف	الإنجاز	الانحراف
١-عدد الزيارات البيعية للعملاء.	١٥٠	١٦٠	٪١٠,٧
٢- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	٥٠	٥٠	٪١٠٠
٣- كمية المبيعات من السلعة س ٤ .	١٠٠٠	٩٥٠	٪٩٥
٤- كمية المبيعات من السلعة ص ٤ .	٢٠٠٠	٢٢٠٠	٪١١٠
٥- عدد شكاوى العملاء.	٢٠	١٥	٪٧٥
٦- عدد التقارير البيعية فى الشهر.	١٠	٨	٪٨٠

تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهى قوائم ترشح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين فى صفات العمل والصفات الواجب توافرها فيهم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التى تتوافر فى أداء المرؤوسين بوضع مثلا.

الاسم: .... القسم: .... التاريخ: ....

ضع علامة (√) أمام العبارة التى تنطبق على المرؤوس

	الوزن
١-يحصل على عينات من الخبز ويفحص وزنها وجودتها...............	٩,٢
٢- المكان الذى يعمل فيه دائم النظافة....................................	٥,٦
٣- نادرًا ما يأخذ رأى مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل	٢,٧
٤- يتأخر فى صيانة أدواته	١,٣
٥- يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهى والخبز	٦,١
٦- ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل	١,١
٧- يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه	٧,٣
٨- المرؤوسون يحبون العمل معه وتحت إمرته	٥,٨
٩- يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار	٥,٤
١٠- يعرض منتجاته على العملاء فى شكل جذاب	٦,٢
١١- تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبرة	٤,٦
١٢-	
١٣-	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
٢٠-	

قائمة مراجعة لتقييم الأداء

٣٦٠ درجة:

يتم فى هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به وبعدة طرق وعدة أزمنة فى أن واحد أى أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم والإدارة بالأهداف بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط فى نهاية السنة بل وباستمرار شهريا وكلما دعت الحاجة مثلا وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.

عيبها:

اعتراض الرؤساء أن يتم تفيمهم من خلال مرؤوسيهم.

تقييم الأداء على شبكة والانترنت

اهتمت كثير من المنظمات، وشركات الاستشارات بتصميم برامج تعمل على الكمبيوتر، أو بتصميم مواقع على شبكة الانترنت لعرض خدماتها الاستشارية فى مجال تقييم الأداء، وإليك عزيزى القارئ مجموعة من المواقع التى يمكن أن تساعدك فى الحصول على برامج تقييم الأداء، أو الاستشارية الإدارية فى نفس المجال:

www.performance-appraisal.com

www.appraisal-smart.com

www.advantageperformance.com

www.managerssiststant.com

www.hronline Inc

www.performancesolutionstech.com

www.successfactors.com

تطبيقات

تمرين

قل رأيك فى هذا النظام

إليك القائمة التالية لتقييم الأداء، وفى ضوء معرفتك بطرق التقييم،المطلوب منكم أن تفقد القائمة المرفقة بمزاياها وعيوبها.

قائمة تقييم الأداء

اسم الموظف: .... رقم الموظف: ....

الوظيفة: .... القسم: ....

معايير تقييم الأداء	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
المواظبة فى العمل				
حسن التعامل مع الزملاء				
القدرة على الإشراف على المرؤوسين				
حسن التعامل مع العملاء				
القدرةعلى حل المشاكل				
جودة الاتصالات فى العمل				
المعرفة بكافة جوانب العمل				
التقدير العام للأداء				

اسم الرئيس المباشر: .... التوقيع: ....

اسم الرئيس الأعلى: .... التوقيع: ....

الأسئلة:

١ -ماهى مزايا القائمة المطروحة أعلاه؟ ماهى عيوبها؟

٢ - ماهى اقتراحاتك بتطوير وتحسين هذه القائمة؟

تمرين

ما رأيك فى تقييم الأداء بالأهداف

إليك قائمة تقييم الأداء التى تأخذ صيغة «الإدارة بالأهداف» والمتبعة بواسطة إحدى الشركات، والمطلوب منك أن تنقدها إيجابيًا أو سلبيًا.

الأهداف المخططة (فى أول السنة)	الأهداف التى تم تحقيقها (فى نهاية السنة)
الأهداف على مستوى الفرد	**الأهداف على مستوى الفرد**
١-	١- ....
٢-	٢- ....
٣-	٣- ....
الأهداف على مستوى القسم	**الأهداف على مستوى القسم**
١-	١- ....
٢-	٢- ....
٣-	٣- ....
الأهداف على مستوى المنظمة	**الأهداف على مستوى المنظمة**
١-	١- ....
٢-	٢- ....
٣-	٣- ....

اقتراح باتخاذ قرار بشأن: ١-مكافأة .... ٢- ترقية ....

٣- تدريب .... ٤- نقل ....

اسم الرئيس المباشر: .... التوقيع: ....

اسم الموظف: .... التوقيع: ....

الأسئلة:

١- ما هى نقاط القوة ونقاط الضعف فى القائمة السابقة؟

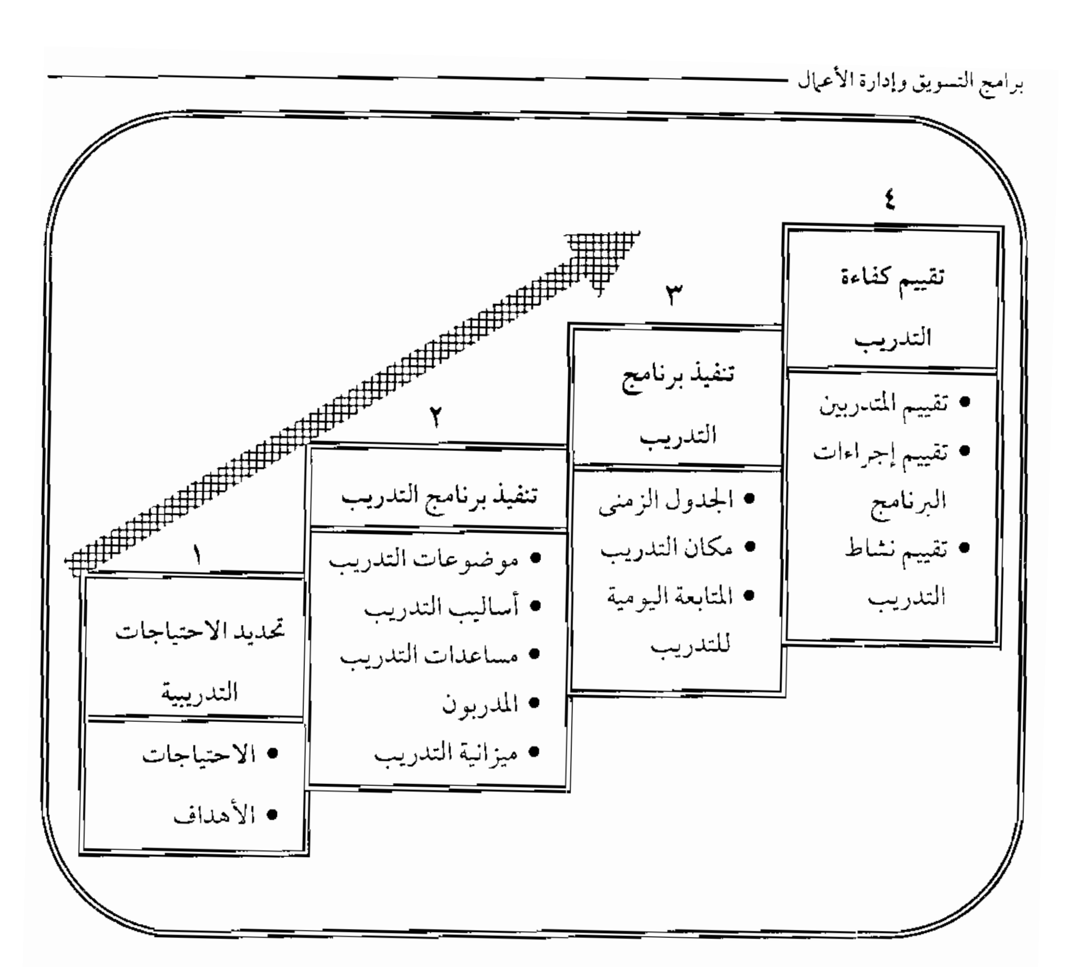
٢- ماهى سبل علاج نقاط الضعف فى القائمة السابقة؟

التدريب

س: ما الفرق بين التدريب والتعلم؟

١- التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التى لها علاقة بعمل محدد.

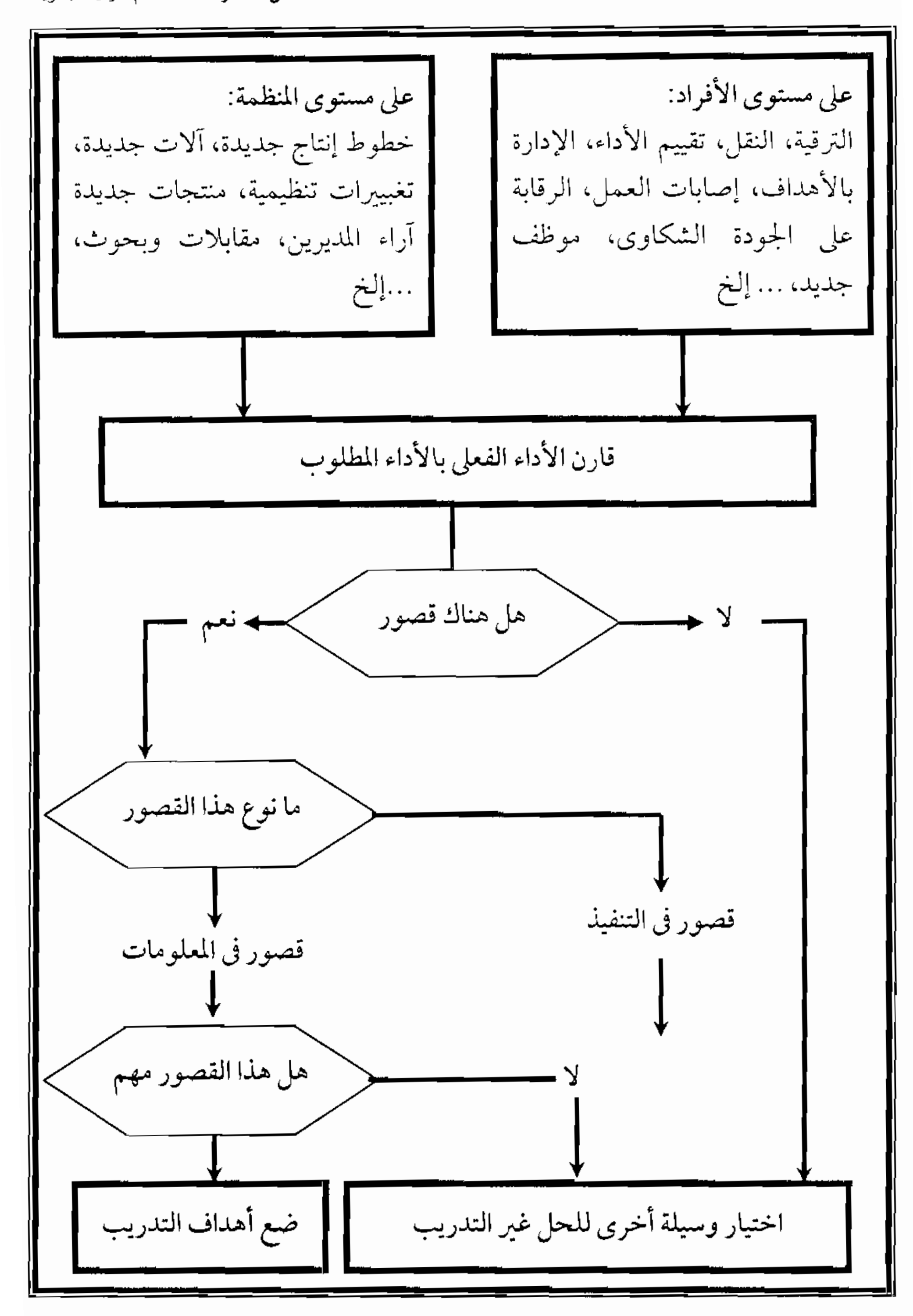
٢- التعليم يركز على زيادة فى المعارف والمدارك التى لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.



خطوات التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
مرحلة التوظف	نوع الوظائف	المكان
١ - توجيه الموظف الجديد	١ - التدريب المهنى والفنى	١ - داخل الشركة
٢ - التدريب أثناء العمل	٢ - التدريب التخصصى	٢ - خارج الشركة
٣ - تدريب لتجديد المعرفة والمهارة	٣ - التدريب الإدارى	أ - فى شركات خاصة
٤ - تدريب بغرض الترقية والنقل		ب - فى برامج حكومية
٥ - التدريب للهينة للمعاش		

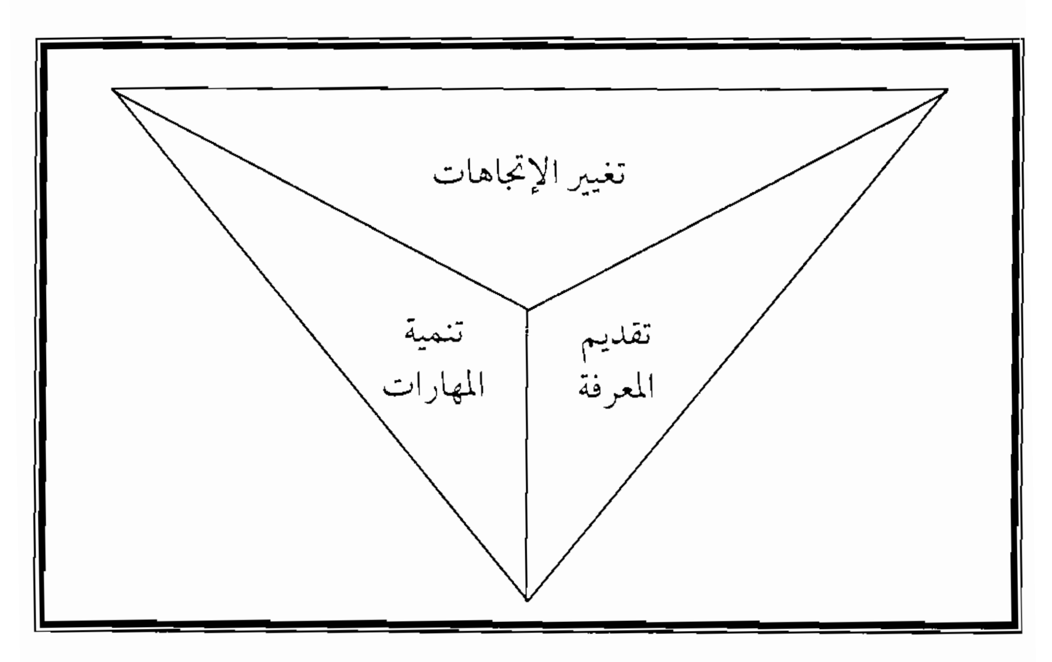
أنواع التدريب



تحديد الحاجة للتدريب

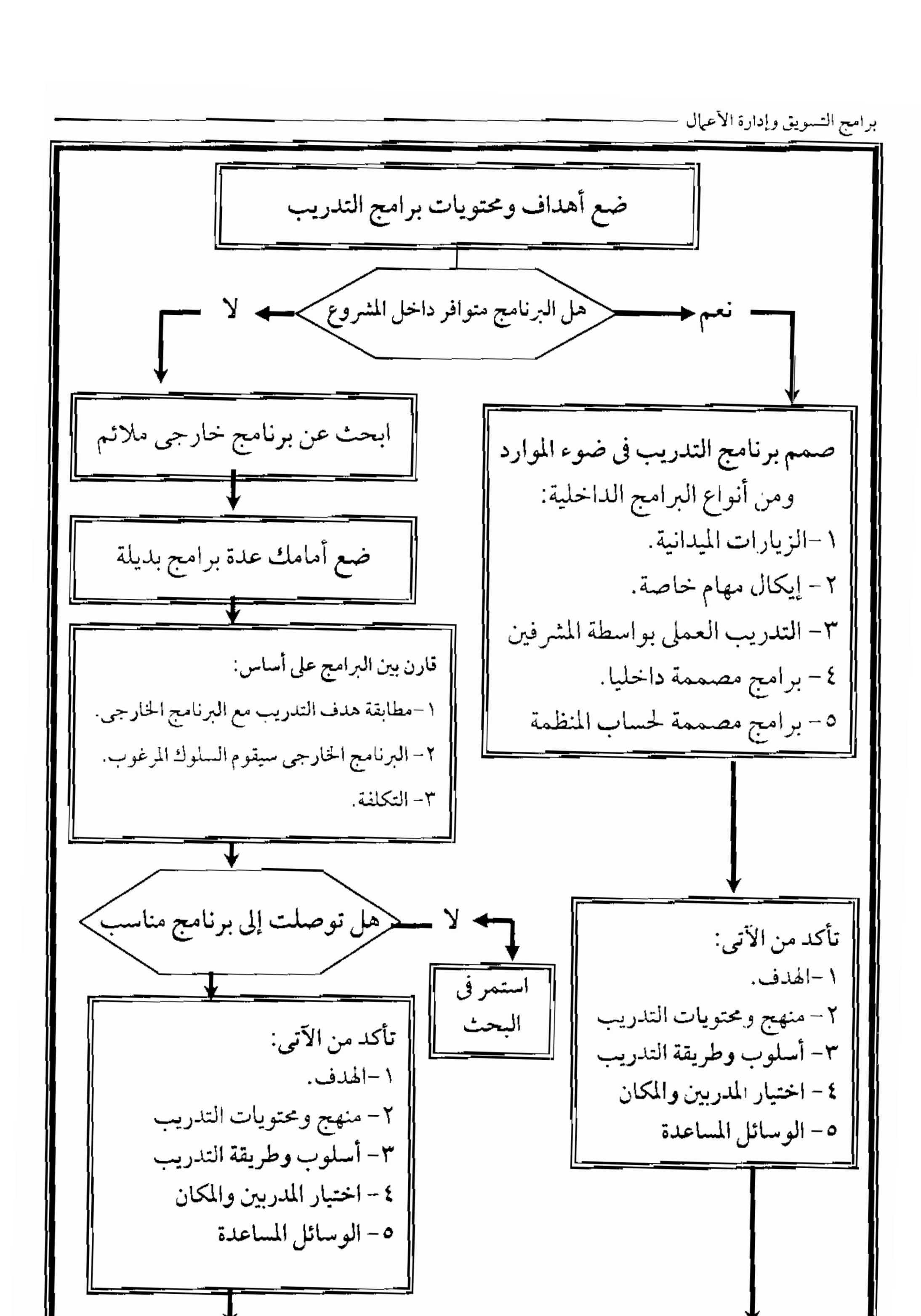
خطة الحاجة للتدريب عن عام ..../ .... /						
الوظائف	نوع التدريب	عدد العاملين الحاليين	عدد العاملين المدربين فعلاً	عدد العاملين المطلوب تدريبهم أو الاحتياجات التدريبية	العدد الممكن تدريبه هذا العام	العدد المؤجل تدريبه للعام القادم
مديرى إدارات	القيادة والإدارة العليا	٧	٢	٢	٤	١
رؤساء الأقسام	تنمية إدارية	٢٤	٩	١٥	١٠	٥
ملاحظين	إدارة إشرافية	١٦	١٠	٦	٤	٢
اخصائى مبيعات	أخصائى مبيعات	٦	٢	٤	٤	
أخصائى أفراد	أخصائى موارد بشرية	٣	٢	١		
أمين مخازن	أخصائى مخازن	٤	٢	٢		
بائعين	فن البيع	٩	٥	٤		
•						
•						
•						
•						
•						
•						
•						
•						
•						
كاتب	سكرتارية حديثة	١٥	٨	٧		
عمال	ثقافة عمالية	٦٤٠	٢٠٠	٤٤٠		

س: ما هى أهداف التدريب؟



وأشهر برامج تدريب حدث فى تاريخ مصر وكان هدفة تغيير فى الاتجاهات وهو برنامج تدريب رؤساء شركات قطاع الأعمال العام وكان الهدف الرئيسى للبرنامج هو تهيئة رؤساء مجالس الإدارات والأعضاء المنتدبين للعمل فى ظل الخصخصة والتحويل إلى القطاع الخاص والعمل فى آفاق السوق.

وضع محتويات خطة التدريب


ضع أهداف ومحتويات برامج التدريب
هل البرنامج متوافر داخل المشروع
لا
نعم
ابحث عن برنامج خارجى ملائم
ضع أمامك عدة برامج بديلة
قارن بين البرامج على أساس:
١-مطابقة هدف التدريب مع البرنامج الخارجى.
٢- البرنامج الخارجى سيقوم السلوك المرغوب.
٣- التكلفة.
صمم برنامج التدريب فى ضوء الموارد
ومن أنواع البرامج الداخلية:
١-الزيارات الميدانية.
٢- إيكال مهام خاصة.
٣- التدريب العملى بواسطة المشرفين
٤- برامج مصممة داخليا.
٥- برامج مصممة لحساب المنظمة
هل توصلت إلى برنامج مناسب
لا
استمر فى البحث
تأكد من الآتى:
١-الهدف.
٢- منهج ومحتويات التدريب
٣- أسلوب وطريقة التدريب
٤- اختيار المدربين والمكان
٥- الوسائل المساعدة
تأكد من الآتى:
١-الهدف.
٢- منهج ومحتويات التدريب
٣- أسلوب وطريقة التدريب
٤- اختيار المدربين والمكان
٥- الوسائل المساعدة
أبدأ التدريب

اسم البرنامج	تقديم عمال الإنتاج الجدد للعمل
اليوم الأول	افتتاح وفكرة عامة ١- ترحيب ٢- فلسفة الشركة فى شئون العاملين ٣- تاريخ وتنظيم الشركة.
اليوم الثانى	الأجور وساعات العمل ١- الاستحقاقات والاستقطاعات والحوافز ٢- ساعات العمل وساعات الراحة ٣-الأجازات ومزايا العاملين.
اليوم الثالث	مكان العمل ١-زيادة ميدانية لأقسام الإنتاج. ٢- السلامة والأمن الصناعى ٣- إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية
اليوم الرابع	ختام ١-الترقيات والمستقبل الوظيفى للعاملين. ٢- معامل الزملاء والمرؤوسين والرؤساء ٣- ملخص لما سبق. ٤- أسئلة وأجوبة واختبار. ٥- حفل ختام.

محتوى برنامج التدريب

أساليب التدريب

١-التدريب العملى Coaching :

١ -فيه يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات الفنية.

٢ - يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة.

٢- تمثيل الأوامر role playing :

١ -يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها.

٢- تنسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هى التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على البيع والتدريب على حل المشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

٣- دراسة الحالات:

١ - هو محاولة لإبراز الوقائع فى عملية التدريب.

٢ - فيه تدرس المشاكل وحلولها البديلة وتقييم للبدائل المختلفة.

٤- البريد الوارد:

١ -هومحاولة أخرى لإبراز الواقع.

٢ - إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التى ترد فى البريد اليومى.

٥- الوقائع الحرجة critical incident:

١ - يساعد على ربط المحتوى التدريبى بالواقعة والممارسة.

٢ - على المدرب اختيار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكى يعرض أحدى الوقائع الحرجة أو لكى يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

٦- المباريات الإدارية Business Games :

١- يشابه هذا الأسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ما هى إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة.

٢- فقد تؤخذ حالة احدى الشركات بين زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع المنتجات وبرامج ترويج وإعلان والجوانب الإنتاجية من جداول انتاج وخطوط انتاج وتدفق خامات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ..... إلخ وبالتالى فإن المباريات الإدارية تساعد على اكساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية.

٧- المناقشة الجماعية

هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر فى تحديد المشكلة وتكوين مجمع أوحصيلة بين الأفكار والاقتراحات والحلول وذلك عندما تكون الجماعة (من ٤ - ٦) أشخاص.

ويلعب المدرب دورًا أساسيا فى تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

٨- تدريب الحساسية sensitivity training :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والبعد بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تدريب Training group من حوالى (٢٠ - ١٠) فردا على ألا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة.

٩- نمذجة السلوك Behavior Modling :

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجى ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجى ويصاحب

هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديوفى عرض الأداء النموذجى للمشرف وفى عرض وشرح خطوات الأداء – ومع تكرار عرض الفيلم وطلب المشرف بين الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم – وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضًا نقلها للممارسة الفعلية.

١٠- العصف الذهنى Brain Storming :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون ترددفى التفكير وهذا يجرد الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة.

١ -السبورات (العادية والبيضاء والممغنطة) Boards

٢- اللوحات الورقية Flip Charts

٣- العاكس الخلفى Overhead Projector

٤- الأفلام وشرائط الفيديو Films Video Tapes

٥- الكمبيوتر Computers

أمثلة من المساعدات التدريب

البنود	طريقة الحساب	التكلفة
مرتبات	عدد الأفراد × المرتب الشهرى × نسبة الوقت المخصص للبرنامج	------
مصممين		------
باحثين		------
مشرفين		------
مدربين		------
أجور خارجية		------
مستشارين	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد × أجر الساعة × عدد الساعات المنفقة	------
مدربين		------
انتقالات	من كشوف الصرف السابقة	------
قاعات التدريب	الإيجار أوالإستهلاك	------
الأثاث	الإيجار أو الاستهلاك	------
أدوات تدريب مساعدة		
أفلام	الإيجار أوالاستهلاك	------
لوحات	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	------
شفافيات	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	------
نماذج	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	------
أقلام وطباشير	تكاليف الشراء	------
ورق	تكاليف الشراء	------
كتب التدريب	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	------
إعلانات	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	------
مكاتبات	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	------
شهادات تخرج	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	------
حفل ختام	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	------
مشروبات	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	------
حوافز تفوق	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	------
	إجمالي تكاليف البرنامج	------

ميزانية برنامج التدريب

جدول البرنامج

عدد أيام البرنامج : ٤ أيام

تبدأ السبت .... / .... / ....

وتنتهى الأربعاء .... / .... / ....

وقت الانعقاد: يوميا من الساعة ص وحتى بعد الظهر

جدول الجلسات:

- الجلسة الأولى: من ٩ ص وحتى ١٠,٣٠ ص
- راحة من ١٠,٣٠ ص وحتى ١١ ص .
- الجلسة الثانية : من ١١ ص وحتى ١٢,٣٠ ص
- راحة: من ١٢,٣٠ ص وحتى ١ بعد الظهر
- الجلسة الثالثة: من ١ بعد الظهر وحتى ٢ بعد الظهر

أحداث مهمة :

(١) التسجيل للبرنامج:

يتم يوم السبت الموافق: .... / .... / ....

من الساعة ٨ ص وحتى ٨,٣٠ ص

(٢) اختبار نهائى:

يتم يوم الأربعاء الموافق ...... / ..... / ....

من الساعة ١٢,٣٠ ظهرًا وحتى بعد الظهر

(٣) حفل الختام:

يتم يوم الأربعاء الموافق .... / .... / ....

من الساعة ١,٣٠ ظهرًا وحتى ٢ بعد الظهر

نموذج للجدول الزمنى لبرنامج التدريب

٧- ما رأيك فى الاعتبارات التالية (ضع علامة √ أمام الإجابة التى تراها مناسبة)

- قاعات التدريب
- الإضاءة والتهوية
- المساعدات التدريبية
- موعد البرنامج (مساءً)
- المدربين
- المشرفين على الدورة

٨- علامة √ أمام أحسن الموضوعات التدريبية التى تلقيتها فى برنامج رفع المهارات الإشرافية؟

- العملية الإدارية.
- مبادئ التخطيط.
- التنظيم.
- أساليب اتخاذ القرار.
- مهارات الاتصال.
- القيادة والحوافز.
- الرقابة.

٩- ماهى الموضوعات التدريبية التى تعتقد أنه يمكن حذفها مستقبلا؟

١٠- ما هى الموضوعات التدريبية التى تعتقد أنه يمكن التوسع فيها مستقبلا؟

١١- ما هورأيك بصفة عامة عن برنامج رفع المهارات الإشرافية؟

جزء من قائمة لقياس رأى المتدربين

التدريب على شبكة الإنترنت

هناك منظمات عالمية كثيرة للتدريب يمكن التعامل معها والحصول منها على خدمات رائعة فى مجال برامج الكمبيوتر الخاصة بالتدريب، أو التدريب المبرمج على وسائط كمبيوتر، أو خدمات استشارية خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية تناسب ظروف معينة، وغيرها من الموضوعات. وفيما يلى قائمة بالمنظمات العالمية للتدريب، وبمواقع الانترنت فى مجال التدريب.

الجامعة الأمريكية للتدريب والتنمية

American Society for Training and Development

www.astd.org

الجمعية العالمية لتطوير الأداء

International Society for Performance Improvement

www.ispi.org

جمعية تكنولوجيا التعلم التطبيقى

Society for Applied Learning Technology

www.salt.org

هذا بالإضافة إلى المواقع التالية:

www.thertainingclinic.com

www.bristleconelearning.com

www.easytraining.com

www.hrtrain.com

www.ksl-training.co.uk

www.microsoftraning.net

www.naturaltraining.com

www.taiolrtraining.com

تمرين

قيم البرنامج التدريبى

فيمايلى قائمة يمكن استخدامها لتقييم كفاءة البرامج التدريبية. المطلوب منك أن تسأل أحدًا من معارفك الذين حضروا مؤخرًا أحد البرامج التدريبية أن يجيب عن هذه الأسئلة الموجودة فى القائمة. وإذا كنت قد حضرت أحد البرامج التدريبية فيمكنك أن تجيب بنفسك على هذه القائمة. أعط درجة من ١٠ لكل سؤال

الأسئلة	الدرجة من ١٠
١-تم ترشيحى لحضور البرنامج بناءً على تحديد سابق لاحتياجى له.	
٢- برنامج التدريب كان محددًا فى أهدافه.	
٣- موضوعات التدريب كانت ملائمة للأهداف وتعكس ما أحتاجه.	
٤- تم استخدام أساليب تدريب مناسبة وشيقة.	
٥- تم استخدام مساعدات ومعينات تدريب جيدة.	
٦- كان كتاب وحقيبة التدريب متكاملة.	
٧- كان المدرب (أو المدربون) على كفاءة عالية.	
٨- الجدول الزمنى للتدريب كان مناسبا.	
٩- مكان وقاعة التدريب كانت ملائمة.	
١٠- كانت الخدمات والبوفية جيدة.	
المجموع من ١٠٠	

ما معنى الدرجات:

- إذا حصل البرنامج على ٨٥ درجة فأعلى فالبرنامج ممتاز.
- إذا حصل البرنامج على ٧٠ – ٨٤ درجة فالبرنامج جيد جدًا.
- إذا حصل البرنامج على ٦٠ – ٦٩ درجة فالبرنامج متوسط.
- إذا حصل البرنامج على ٥٠ – ٥٩ درجة فالبرنامج دون المتوسط.
- إذا حصل البرنامج على أقل من ٥٠ درجة فالبرنامج سيء.

تعريف:

المسار الوظيفي تخطيطه وتنميته هي إحدى الوظائف التي تعني بأحداث توافق وتطابق الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى.



نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

من يقوم بهذه الوظيفة؟

هناك عدة أطراف ضليعة فيها ما يجب أن يتم فى تخطيط المسار الوظيفى. فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الأمال بالقدرات. أما المنظمة ممثلة فى مدير الموارد البشرية، فهى مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان توافق بين الفرد والوظييفة. ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها. أما المدير التنفيذى فله دور مهم فى ملاحظة أى اختلالات فى التوافق بين الفرد والوظيفة، والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد فى اتجاه محدد. ويوضح الجدول هذا الأمر.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذى	الفرد نفسه
١-وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى. ٢- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أى اختلالات فى التوافق بين الفرد ووظيفته. ٣- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة. ٤- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم. ٥- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفى مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.	١-ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم. ٢- تقديم النصح والخبرة والمشورة.	١-التبصر بالآمال الوظيفية. ٢- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة. ٣- معرفة الفرق بين ١ و ٢. ٤- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.

دور الأطراف المختلفة فى أداء وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفى

فى مرحلة الدخول للمنظمة :

١ -توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة.................................. √

٢ - استخدام ممارسات جيدة فى التوظيف (طلب التوظف، والاختبارات، والمقابلات) .... √

فى مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب

٣- توفير وصف وظيفة متكامل .... √

٤ - تأهيل الموظف الجديد بواقعية .... √

٥ - التدوير .... √

٦ - توفير مهام بها تحدى .... √

٧- إشراك المديرين التنفيذين في ممارسات المسار الوظيفى.................. √

فى مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة

٨- تحليل نتائج تقييم الأداء.. √

٩- استخدام مراكز التقييم .... √

١٠ - استخدام المختبرات.. √

١١ - استخدام مخزون المهارات .... √

فى مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

١٢ - النقل .... √

١٣ - تحبيب النقل إلى أسفل .... √

١٤ - النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة .... √

١٥ - الترقية (وخرائط الترقى) .... √

١٦ - الترقية المؤقتة .... √

١٧ - خرائط المسار (أو السلم) الوظيفى .... √

١٨ - التدريب .... √

فى مرحلة الخروج من المنظمة :

١٩ - التقاعد المبكر .... √

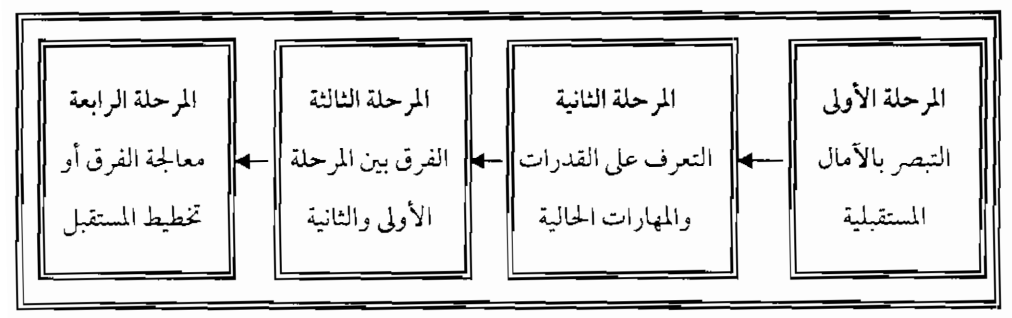
٢٠ - المساعدة فى البحث عن وظيفة خارج المنظمة .... √

تشير إلى أن هذه الوظيفة قد تناولها فى الفصول السابقة

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفى على مستوى المنظمة

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	اسم الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	التدريب
أخصائى	٦/ ١	أخصائى تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	٢	......
أخصائى	٦/ ٢	أخصائى تنظيم	إدارة دراسات العمل	١,٥	......
أخصائى	٦/ ٣	أخصائى علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	١,٥	......
رئيس قسم	٧/ ١	رئيس قسم التدريب الفنى	إدارة التدريب	٢	......
رئيس قسم	٧/ ٢	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	٢	....
رئيس قسم	٧/ ٣	مصمم برامج تدريب	إدارة التدريب	١	....
مدير إدارة	٨/ ١	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	٣	....
مدير إدارة	٨/ ٢	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	......

أمثال للمسار الوظيفى



خطوات تخطيط المسار الوظيفى الفردى

(١) نصائح فى الحصول على وظيفة لأول مرة:

١-اختر طبيعة المنظمة (أو الأعمال) التى تود أن تعمل بها.

٢- اختر الوظيفة التى تود أن تلتحق بها بوضوح.

٣- تعلم كيف تبحث عن الوظائف والأعمال.

٤- اكتب سيرتك الذاتية.

٥- تدرب على اختبارات التوظف.

٦- تدرب على المقابلات الخاصة بالتوظف.

(٢) نصائح فى أول عمل لك:

٧- اختر وظيفة بها تجد لك.

٨- اجتهد واجعل أدائك متميزًا.

٩- نوع مهاراتك، ولا تحصر نفسك فى مهارات محدودة.

١٠- استخدم كل حماسك ودافعيتك للعمل.

(٣) نصائح أثناء العمل:

١١- أعمل مع رئيس نشط ومتحرك.

١٢- لا تجعل رئيس يقف حجرة عثرة أمام تقدمك.

١٣- ابحث عن عمل آخر أثناء عملك الحالى (نوع اختياراتك).

١٤- ضع انجازات تحت الأضواء.

١٥- لاتخجل من تزكية نفسك.

١٦- تعاون مع شريك حياتك فى تخطيط مستقبليك.

١٧- اطلب معرفة الآخرين.

١٨- استفد من الفرصة العارضة.

١٩- قيم مسارك الوظيفى باستمرار .

٢٠- كون شبكة اتصالات واسعة لنفسك.

نصائح فى تخطيطك لمسارك الوظيفى أو المستقبلى

المسار الوظيفى على الكمبيوتر والإنترنت

هناك برامج لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى يمكن العمل بها على الحاسبات الآلية، كما أن هناك منظمات تعمل فى هذا المجال تبيع هذه البرامج، وتقدم النصح والمعونة الاستشارية فى كيفية التخطيط للمسار الوظيفى سواء من وجهة نظر المنظمات أو من وجهة نظر الأفراد. وفيما يلى بعض المواقع التى تساعدك فى هذا المجال.

www.career.com

www.careers.org

www.emplogmentguide.com

www.searchscribe.com

www.businessrank.com

www.totaljobs.com

www.wrpjobs.com

www.careerekey.com

ونحن نشجع مديرى الموارد البشرية والعاملين فى إدارتها على تنمية مهاراتهم فى مجال الكمبيوتر والإنترنت والاستفادة بالإمكانيات الهائلة المتاحة فيها.

المراجع

مراجع الموارد البشرية H.R

1) Mary Brawn, er. Al. Human Resources Development, 7th ed., N. Y.; MeGraw – Hill, 2004.

Robert L. Mathis andJohn H. Jackson Human Resources Management, 9th. Ed.,

2) John M: Ivancevich, Matteson and Robert Konopaske, Human Resourccs Management,thc. Ed., Homewood, lii.: Irwin,2003.

Rosemary Harrison, Traning andDevelopment, London, 2nd, ed., Instituteof Personne, Mangement, 1995.

3) At & Learning and Development Organization, The Trainer Library: Vol. 3, Planing and analysis, Amesterdam: Addison Wesley, 1987.

David Simons, Dsigning and Delivering Training N. y.: McGraw-Hill, 2004.

4) Kenneth Wexley and Gary Latham, Development and Training Human Resources and development Organization, The Trainer Library, Vol. 2, Techniques of Instruction Development, Amsterdam: Addison- Wesley, 1978.

Grey Kearsley, Training and Technology, Reading Mass.L Addison-Wesley, 1984.

أحمد باشات، أسس التدريب، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨.

5) David Simmon, Loc. Cit.

6) Idem.

أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

1) Robert. L. Mathis and John, Jackon, Human Resources Management, 9th. Ed., Thomson, 2003.

2) Nigal Hunt, Conducting Conducting Staff Appraial, Oxford How to Book, 2004.

(٣) أحمد ماهر «تقييم ممارسات المنظمات المصرية فى تقييم أداء العاملين» مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد ٢٤، ١٩٨٧.

4) Robert Bacal, Performance Management, N. Y.: Mcraw-Hill,1999.

5) PhilLong, Performance Appraisal Revisited, London,Insitute of Personnel Management, 1996, 1996.

6) Nigel Hunt Loc. Cit.

أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

7) Randal S. Schuller, Nichloas J. Beutell and Stuart A. youngblood, Effective Personnel Management, 3red. Ed., St. Paul, Minn: West publishing,1989.

عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.

على السلمى، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: مكتب غريب، ١٩٨١.

صلاح عبد الباقى، وعبد الغفار حنفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بدون بيانات نشر، ١٩٨٨.

8) Phil Long, Loc. Cit.

على السلمى، مرجع سبق ذكره.

9) Robert Bacal;, Loc. Cit.

1) George Milkovich and Jerr M. Newman, Compenstion,8th. Ed. N. Y.: McGraw-Hill, 2004.

2) Robert, L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed., Ohio, Thomson, 2003.

3) Herbert H. Heneman, III, Donald P. Schwab, Jerald P. Fossum and Lee. D.yer, Personnel Human Resources Management, 4th. Ed., Homewood,III.: Irwin, 1993.

4) David W. Belcher, Compensation Administration. 4th ed., Englewodd Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1986.

5) Joc Marticchio, Strategic Compensation: A Human Resources Approach, 3rd. Ed. N. J.: Prentice-Hall, 2004.

انظر أيضًا المراجع العربية التالية:

عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.

على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨١.

محمد محمد إبراهيم، إدارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية، بدون مكان نشر ١٩٨٤.

حنفى سليمان، الأفراد، القاهرة: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠

6) Edward E. Lawler, III, Strategic Pay, San Francisco: Jossey Bass, 1990, David W. Belcher, Loc. Cit.

7) George Milkocich and John Boudreaux, Human Resourcrs Management, 6th. Ed., Homewood,III. 1993, Dacid W. Belcher, Loc. Cit.

8) Georg Milkovich and Jerry M. Newman, Loc. Cit. David W. Belcher, Loc. Cit.

1) George Milkovich and Jerr M. Newman, Compenstion,8th. Ed. N. Y.: McGraw-Hill, 2004.

John Ivancevich, Michael Matteson andRobert Knonopaske,Human Resources Management, 9th. Ed., Homewood, I 11., Irwin, 2003.

2) Robert L., Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed., Ohio, Thomson, 2003.

3) Stephen P. Robbins, Personnel:th Management of Human Resources,4th. Ed., Englewood Clffs,, N. J.: Prentice-Hall, 1988.

4) Joe Martochio, Strategic Compensation: A Human Resources Approach, 3rd, ed.,N. J.: Prendice-Hall, 2004.

(٥) محمد عز الدين الفخفاخ، الأساليب العلمية لنظم الحوافز، الإسكندرية، مصلحة الكفاية الإنتاجية، بدون تاريخ نشر.

6) George Milko,Loc. Cit.

7) Wayne F. Cascio, Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profie, Profits, N. Y.: McGraw-Hill, 1986.

8) Joe Martocchio. Loc. Cit.

(٩) على محمد عبد الوهاب، «نظام الحوافز والمزايا»، فى الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، إدارة الموارد البشرية، إعداد وتنسيق سيد الهوارى،الجزء الرابع، الطبعة الأولى، القاهرة: الإتحاد الدولى للبنوك الإسلامية والمعهد الدولى للبنوك والاقتصاد الإسلامى، ١٩٨١.

(١٠) المرجع السابق ذكره.

(١١) أحمد ماهر، إمكانية استخدام النظام المرن لمزايا النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين فى مصر، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ١٢، العدد الأول، ١٩٩٣.

1) Herbert Hememan andTimothy Judge, Staffing Organization, N. Y.: McGrow Hill, 2003.

2) John Bramham, Practial Manpower Planning, London: Insitute of personnel Managemtn,1988.

3) Robert L. Mathis andJohnH. Jackson,Human Resources Management, 9th. Ed., Ohio, Thomson, 2003.

4) John Bramham, Loc. Cit.

5) Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, Johm, A. Fossum and Lee Dyer,Personnel andHumanResources Management, 5th. Ed., Momewood, III.: Irwin, 1993.

- James W. Walkr, Human Resources Planning,BN. Y.: McGraw-Hill, 1980.
- M. Bennison and J. Casson, Manpower planning Handbook, N. Y.: McGraw-Hill. 1984.
- Barrie O, Pettman and Ferald Tavernier, Manpower Planning Workbook,Aldershot, Gower Publishing Co, 1984.

6) James W. Walker, Loc. Cit,

Barrie O. Pettman and Gerald Tavemier.Loc. Cit.

7) Barrie O. Pettman and Gerald Tavemier, Loc. Cit.

- James W. Walker, Loc. Cit.
- John Bramham, Loc. Cit.

- أحمد ماهر، تقليل العمالة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة،الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ١٩٩٣.
- أحمد صقر عاشور، إدارة المواردالبشريية الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥ .

1) Herbert Hememan andTimothy Judge. Staffing Organization, N. Y.: McGrow Hill, 2003.

2) John M. Ivancevich, Michael Matteson and ROBERT Konopask, Human REesources Mangement, 9th. Ed. Homewood,Ill.: Irwin, 2003.

Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed. Ohio Thomson. 2003.

3) WilliamB. Werther, Jr., And Keith Davis,Human Resources and Personnel Management, New York: McGraw-Hill Book Co., 1989.

4) Wayne F. Cascio, Managing Human Resources: Productivity,Qualityof work lice, Profits, 7th. Ed., New York: McGraw-Hill Book Co., 2005.

5) John M. Ivancevich, Loc. Cit.

6) Viv Shackleton, How to Pick People foe Jobs, London: Fontana, 1989.

7) John Toplis, Vic Duleweicz and Clive Fletcher,Psychological Testing: A Practical Guide, London, Institute of Personnel Management, 1989.

أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعة، ٢٠٠٤.

8) Allan Cowling."Interviewing in Practice" in Allan Cowling and Chloe Mailer, (ed.) Managing human Resources, London, Edward Arnold, 1990.

- Wayne F. Cascio, Loc, cit.
- Viv Shackleton, Loc. Cit.

9) Willia, B. Werther, Jr, And Keith Davis, Loc. Cit

ViV Schackleton, Loc. Cit.

1) Derek Torrington,Hum,an Resources Resources Management, 6th. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2005.

- Jan Beardwell, Human Resources Management, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hill,2004.
- Alastair Evans, Computerizing Personnel Systems, London: Institute of Personnel Management, 1986.
- Teresa Tores-Coronas and Marion Ario-Oliva, e-Human Resources Management, PA.: Idea Group Publishing, 2005.

2) J. Leopeld, L. Horris and T. Watson,The Strategic Managing of Human Resources, N. J.: Prentice-Hall, 2004.

R. Noe, J. Hollenbeck,B. Gerhart and P. Wright, Human Recourses Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th. Ed., N. Y.: McGraw Hill, 2005.

- Randall Schuler and Susan Jackson, Strategic Human Resource Management, MA, Blackwell, 1999.

3) Gary Dessler, Human Resources Management, 10th. Ed.,H. d., H. J.: Prentice-Hall, 2005.

L. Gomez – Mejia, D. Balkin, and R. Cardy,Managing Human Resources, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hall.

4) Richard Bucher, Diversity Coinsciousness: Opening Our Minds to People, Culture and Opportunities,2nd. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2004.

- G. Ferris, M. Buckley and D. Fedor, Human Resources Management: Perspective, Context and Outcomes, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2002.

1) Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, Human Resources Management, 8th. Ed. N. Y.: McGrow-Hill, 2005.

2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed., ohio,Thomson, 2003.

3) M. Pearn and R. Kandole, Job Analysis: A Practical Guide foe Managers, London: Institute of Personnel Management, 1988, George Milkovich and John W. Boudreau, Human Resources Management, 7th. Ed., Homewwood, I ll.: Irwin, 1993.

4) Jerald R. Hackman and Grey R. Oldham, Work Redesign, Reading,M A: Addison Wesley, 1980.

٥) أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإدسكندرية: الدار الجامعة، ٢٠٠٤.

6) AlanCowling, "Matching People and Jobs", in Allan Cowling and chloe Mailer (eds), Managing Human Resources, London: Esward Arnold, 1990.

7) Idem.

8) Fers D. Foulkes and E. Robert Livewrnash, Human Resources Management: Cases and Text, 2nd. Ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1989.

- أحمد عاطف حسن، تاريخ الحركة النقابية المصرية، القاهرة: مؤسسة روزاليوسف، ١٩٨١.
- صلاح عبد الباقى، النقابات العمالية والعلاقات الصناعية، الإسكندرية: دارالمعرفة الجامعية، ١٩٨٣.
- صلاح عبد الباقى وعبد الغفار حنفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٨.

6) Wayne Casciom Costing Human Resources, 4th. Ed. Cinn Ohio, Southwestern, 2000.

Wayne Cascio, Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profit, 5th. Ed., N. Y.: McGrow-Hill. 2005.

1)Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B. nd Wright, P., Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th. Ed., N. Y.: McGrew-Hill, 2005.

- Robert L. Mathis and John H. Jackson Human Resources Management, 9th. Ed. Ohio, Thomson, 2003.
- Donald P. Crance, Personnel: The Management of Humamn Resources, 4th. Ed., Bemont: Kent Publishing Co., 1987.

2) John M. Irancevich and William F. Glueck, Foundations of Personnel Human Resources Management, 5th. Ed., Homewood, ILL.: Irwin, 1993.

- Robert L. Mathis and John H. Kackson, Loc. Cit.

3) REober L. Mathis and John H. Jacksin, Loc. Cit.

- Ferris, G.; Buckley, M. And Febor, D., Human Resources Management: Perspective, Context and Outcomes, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2002.

4) Lee Dyer, Evolving Role of Human Resource Organization, Industrial Relations Chhool, Cornell University, Ithaca, N. Y.: 1991.

- Micheal Armstrong, Handbook of Human Resources Mangement Practice, 9th. Ed. UK, Kogan Page, 2003.
- عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.

مراجع التسويق

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة التسويق – مدخل معاصر، (القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٩٤).
- أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، (القاهرة: الناشر غير محدد).
- السيد عبده ناجي، التسويق، المبادئ والقرارات الأساسية، (القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٩٥).
- --------، التسويق – المبادئ والقرارات الأساسية، (القاهرة: الناشر غير محدد ١٩٩٤)، ص ٢٩٣.
- --------، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٩).
- ألفن توفلر، ترجمة محمد على ناصف، صدمة المستقبل، المتغيرات فى عالم الغد، (القاهرة: دار نهضة مصر، ١٩٧٤).
- جميل توفيق، عادل حسن، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات (الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٥).
- شوقى حسين عبد الله، «سياسات تسعير المنتجات» مجلة المحاسبة.
- مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال – المجلس الأعلى للجامعات، (القاهرة، فى ١٦/ ٣/ ٢٠٠٢).
- مبروك الهوارى، هالة محمد لبيب عنبة، التسويق – المبادئ والتطورات الحديثة (القاهرة: الناشر غير محدد، ٢٠٠١).
- محمد المحمدى الماضى، الإدارة الدولية: تحليل واقتحام الأسواق الدولية، (غير مبين الناشر أو تاريخ النشر).

- محمد عبد الله عبد الرحيم، عبد الفتاح مصطفى الشربيني، أساسيات التسويق (القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٧٩).
- ------------ ، -------------، أساسيات إدارة التسويق، (القاهرة، الناشر غير محدد، ١٩٨١).
- محمد عفيفى حمودة، إدارة التسويق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥).
- محمد على شهيب، إستراتيجيات وسياسات الأعمال، (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٥).
- محمد محمد إبراهيم، استخدام المفهوم التسويقى لرفع كفاءة أداء الخدمات الحكومية، (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ١٩٨٣).
- والإدارة والتأمين، ١٩٧٣، العدد ١٦ .
- --------، بحوث إدارية فى إقتصاديات المشروع، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٥).
- عبيد محمد عنان،التسويق الحديث، أسسه وتطبيقاته، (القاهرة: الناشر غير محدد).
- على عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، (القاهرة: دارالنهضة العربية، ١٩٨٢).
- فاروق عبد الحليم الغندور، «سيسات التسعير وعلاقتها بالتكاليف فى جمهورية مصر العربية»، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد الرابع، ١٩٨١).
- مبروك الهوارى، «الصراع بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج بالمنشأة – مجالاته، أسباب، وكيفية معالجته»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة، ١٩٨٨).
- -------، «معايير التوجيه بالسوق ومدى تطبيقها فى المؤسسات الصناعية والتجارية الوطنية بمدينة الأحساء بالمملكة العربية السعودية»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة ١٩٩٦.

- -------، «أساليب تنشيط الطلب على الأوراق المالية»، بحث
- دكتور محمد سعيد عبد الفتاح – التسويق – المكتب المصرى الحديث – القاهرة – ١٩٧٩.
- دكتور منصور فهمى – الدراسة العلمية للتسويق – الناشر غير مذكور – ١٩٧٧ .
- دكتور محمد عبد الله عبد الرحيم ودكتور مصطفى الشربينى – أساسيات إدارة التسويق – الناشر غير مذكور – القاهرة ١٩٨١ .
- دكتور محمود صادق بازرعة – بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقة – دار النهضة العربية القاهرة – ١٩٨٥ .
- دكتور محمود صادق بازرعة – إدارة التسويق (الجزء الأول والثانى) – دار النهضة العربية – القاهرة ٨٣/ ٨٤ .
- دكتور محمود عساف – الأصول العلمية وإدارة المبيعات جمعية إدارة الأعمال العربية – القاهرة ١٩٧٠ .
- دكتورة هناء عبد الحليم سعيد – إدارة المبيعات – مكتبة نهضة الشرق، القاهرة – ١٩٨٦.
- دكتور يسرى خضر إسماعيل – إعداد وتقييم المشروعات الاستثمارية – دار النهضة العربية – ١٩٨٥.
- دكتور يسرى خضر إسماعيل – الأصول العلمية – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٧٣.
- دكتور حسن أحمد توفيق – إدارة المبيعات – دار النهضة العربية، القاهرة – ١٩٧٢ .
- دكتور حسن خير الدين – مبادئ التسويق – مكتبة عين شمس، القاهرة – ١٩٦٥.
- دكتور سمير عسكر – المدخل إلى إدارة الأعمال – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٨٣.

- دكتور صديق محمد عفيفى – التسويق – مبادئ علمية وبحوث تطبيقية دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٧٩ .
- عاطف محمد عبيد – أصول الإدارة – دار النهضة العربية.
- دكتور على عبد المجيد عبده – الأصول العلمية للتسويق – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٨٤ .
- دكتور على عبد المجيد عبده – الأصول العلمية للتنظيم والإدارة – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٨٢.
- دكتور محمد الحناوى – إدارة التسويق – مدخل الأنظمة والاستراتيجيات – دار الجامعات المصرية الإسكندرية – ١٩٧٤ .
- محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٥).
- ----------، إدارة التسويق، طبعة موجزة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٩).
- ----------، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٠).
- ----------، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٠).
- ----------، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٢).
- ----------، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة: دارا النهضة العربية، ١٩٩٥).
- محمود فؤاد، سلوك المستهلك، (القاهرة: الناشر غير محدد).
- هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق – مدخل استراتيجى، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٢).
-

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Achrol R. S., et. Al., "The Enviromment Maragement Channel Dyads: AFramework For Comparative Analysis", Jounral of Marketing, (Fall, 1983).
- Alderson. W., Marketing Behavior and Excative Action Richard Irwin, 1957).
- Anderson, P. F., "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm", Journal of Marketing,(Spring, 1982).
- Barksdale, H. C., and Darden B., "Marketers" Attitude Toward theMarketing Concept", Journal of Marketing, (October, 1971)
- Bell, M. C., Marketing, Concepts and Strategy, Houghton Mibblin Co., 1966).
- Biller A. D., and Shanley E. S., "Understanding the Conflict between R & D and Other Groups", Research Management. (September, 1975).
- Blair E. A., and Landon E. L., "The Effects of Reference Prices In Retail Advertisements", Journal of Marketing, (Spring, 1981).
- Blattberg R. C., et.al., "A Theoretical and Empirical Eviluation of Price Deal for Consumer Non durables,Jornal of Marketing, (Winter, 1981).
- Bobrow E. E., "How to Price your way into The Mass" Merchandiser's Herart", Sales Management, (Sep., 1975).
- Buekent R. W., and Walker O. C., Jr., "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Emoirical Evidence, " Journal of Marketing (January, 1987).
- Churchill G. A., and Peter J. P., Marketingg Conglict between Marketing and Manufacturing", Industrial Marketing Management,(Vol. 22, 1993).

- Davies J. R., and Hughes S., Pricing In Practie, (London: Heinemann Educational Book, 1982).
- Dean J., "Pricing Plocies of New Products", Harvard Business Review, (Now.- Dec., 1976).
- Dhalla N. K., "The Art of Product Pricing", Management Review, (June, 1964).
- Doyle, R., Value-Based Marketing, (New York.: Johm Willg and Sons,2000).
- Engel J. F., et a.; Consumer Behavior, (New York: Holt Rinehart and wiston, Inc., 1973).
- Eskin G. J., and Baron P. H., "Effects of Price and Advertising Research, (Nov., 1977).
- Farris P. w., and Rebstein D. J., "How Prices and Expenditures and Profits are linked?"
- Harvard Business Review, (Nov., 1979).
- FergusonJ. M., "Comments On the Impact of Advertising on the Price of Consumer Products:, Journal of Marketing, (Winter, 1982).
- Ferderick D. G., "An Industrial Pricing Decision Using Bayesian Multivariate Analysis: Journal of Marketing, (May, 1971).
- Frey, T. D., "forecasting Prices foe Indutrial Commodity Markets", (April, 1970).
- G. Albaun et. Al, International Marketing and Export Management, (N. Y. Addison – Wsesley Inc., 1989).
- Gima K. Q., "Market Orientation and Innovation", Journal of Business Research (Vol. 35, 1996).
- Granberg T. J., and Meyer J., "Spatial Pricing and Its Effect onProduct

Transportability, Journal of Business (Vol. 55, No. 2, 1982).

- Granger C. W., and BillsonA., "Consumers' Attitudus Toward Package, siz and Price, "Journal of Marketing Research, (August, 1972).
- Gupta A. K., et. Al., "A Model foe Studing R & D- Marketing in the Product Innovation Process", Journal of Markcting,(April, 1986).
- Hague D. C., Pricing In Business, (London: George Allen And Unwin Ltd., 1971).
- Hakala .D. R., "Pricing fdoe Profit Planning", Managerial Planning, (January-February, 1973).
- Hankins A., "Pricing Decision of Small Engineering Firm: Some Interim Results", Management Accounting, (June, 1985).
- Harper D. V., Price Policy and Policies Under Inflation", Managemtne Accounting,(January, 1982).
- Hutt M. D., and Speh T. W., "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role", Jounral of Marketing (1984).
- James F. Enqel, et al., Consumer Behavior, (Hinsdale, Ill.: Dryden press, 1978). Jaworski B. J., amnd Kohli A. C., "Market Orientation: Antecedent and Consequences", Journal of Marketing (July, 1993).
- John C. H., and Hill E.H., "The Interdependency Between Marketing and Manufacturing", Industrial Marketing Management , (Vol. 20, 1991).

- John G., and Martin J., "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, " Journal of Marketing Research (May, 1984)
- Oxenfeldt A. R., Pricing Strategies, (New York :AMACOM, 1975).
- Jon row J.M., et.al., the Pricing Differential Between Domestic and Imported Steel, Journal of Business. Vol.55, No.3, 1982).
- King W. R., Marketing Information System, (Newyork: Mason –Chart publishers, Inc., 1989).
- Knox R.L., Competitive Oligopolistic Pricing``, Journal Of Markeying , (July, 1966).
- Kohli A. K, et. Al., ``MARKOR: A Measure of Market Orientation``, Journal of Marketing Research (November, 1993) .
- Konijnendijk P.A., ``Dependence and Conflict Between Production and Sales``, Industrial Marketing Management (Vol. 22, 1993).
- Kotler P., Marketing Management : Analysis. Planning and Control (Englewood Cliffs, N. J. :Prentice- Hall Inc.,1984).
- Kotler P., Principles of Marketing , (New Jersey: Prentice- Hall, Englewood Cliffs,1986).

- Kotler,p, Marketing for non profit organization (new york random house INC, 19570
- KOTLER , P., Marketing Mangement (new jersey: printice – hall, inc , 2000.
- Lim js and, reid D.A " vital cross functional linkages with management (vol.21,1992)
- LIM J.S, AND REID d.a " VITAL CROSS FUN CTIONAL LINKAGES WITH MARKETING " INDUSTRAIL MARKITING management (vol . 21,1992)
- Likireman A, " PRICING POLICY IN THE TEX TURISING INDUSTRY,, 1958-71" jornal of industrial economic (septemper, 1981)
- Livesey f. , pricing (London : the Macmillan press ltd, 1976)
- Louis e . boone and daviad l. kurtrz, foundations of marketing (new york: dry don press 1977)
- Louis m.h " don't get caught with your price down : pricing in inflationary times" business horiozons (march- oct. 1986).
- Lynn r.a " UNIT VALUE As a goal for pricing,"journal of marketing ,oct 1968)
- Matthews, jb, et. Al . marketing (mcgrawhill.co,1984)
- McGrathy, e j, basic marketing(Richard Irwin,1964).
- McNamara C.P"THE PRESENT Status of marketingconcept",(January,1972).
- Kohli A. K., and Jaworski B. J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications "Journal of Managerial, (April, 1990).

1)Ailderson Wore; Planning and Problems Solving in Marketing Howewood, Illineis: Richard D. Irwin, Inc).

2) Atiyah, P. S., The Salei of Goods (The English Language Book socicty and Pitman Publishing. London).

3) Barry, Berman and Joel R. Evans, Marketing, (Mecnillan publishing co., Inc., New York).

4) Sory Thoms L., Product Strategy and Nanagement, New York, N. Y.: Holt Reinhart and Winston).

5) Sernan, Sarry and Joel R. Evanc, Betail Management, A Strategic Approoch, (Macmillan publisbing co., Inc., New York).

6) Suell victor P, Marketing Management: A Strategic Planning Approach, Text and Castei, (New york, N. Y.,: NcGraw Hill Book Company Inc.,).

7) Buzzel Robert et al., Marketing: A Contemporary Analysis (New York, N. Y.: McGraw Hill Book Company Inc.).

8) Crawford Merie, New Product Development Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Inc.).

9) Davis Kenneth R., Marketing Management, New York, N. Y. John Wiley & Sons Ltd.

10) Haas, Kenneth B., Professional Salesmanship, (Holt, Rinehart and vinston, Inc., New York).

11) Howard John A., Marketing Management Analysis and Planning Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.).

12) Houghes David, Marketing Management, A Planning ApproachL (Mass., U. S. A.: Addison-Wilsey Publishing Co., Inc.).

13) Kotler Philip, Marketing Marketing Maragement, Analysis, Planning and Control (prentice-Hall, Inc., New Jersey).

14) Kotler, Philip, Principles of Marketing, prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

15) Mandell, M. I, and larry J. Robenson, Marketing, prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

16) Mandell, M. I., Adrertising, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

17) McGarthy E. Jerome, Basic Marketing: A Managerial Approach, (Homewood, Illinois D. Iewin, Inc.).

18) Moyer Reed,Marketing and Marketing in Developing Economics, (New York. N.: A, erican Management Association).

19) Phelps C. Maynard and Howard Johnson, Marktting Management, (Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc.).

20) Seott James D., et al. Introduction to Marketing Management, (Homewood, Illionis: Richard D. Irwin Inc.,)

21) Robertson, Dan H. and Danng N. Bellenger, Sales Management, Decision Making for Inproved Profit-ability. Mcmillan publishing Co., Inc., New York.

22) Stanton William, Fundamentals of Marketing (New York. N. Y., NeCraw-Hill Book Co. Inc.).

23) Still,Richard R., et al., Sales Management, Decision, strategies and Cases, prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.

24) Wotruba, Thomas R., Sales Management, practice and Cases, Goodyear pnblishing Company, Inc, Santa Monica, California.

25) Zikmund, W, and Michale D'Amico, Marketing, Johnwiley and Sons, New York.